

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SERVICIO
INTEGRAL NUTRICIONAL DE COMIDA SALUDABLE PARA
CONDOMINIOS UBICADOS EN EL DISTRITO DE SURCO**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración

Por:

1803380 Renzo Díaz Dueñas

1403598 Daniel Huanca Leon

1801734 Ximena Solis Borra

1503601 Eduardo Tecserupay Silva

Programa Magíster en Administración a Tiempo Parcial 64, Grupo 2

Lima, 2 de marzo del 2020

Esta Tesis:

Plan de Negocios para la Elaboración de un Servicio Integral Nutricional de Comida
Saludable para Condominios Ubicados en el Distrito de Surco
ha sido aprobada

Luis Piazzon,
Jurado

Jose Antonio Robles,
Jurado

Alfredo Mendiola Cabrera
Asesor

Carlos Aguirre Gamarra
Asesor

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIAS

Agradezco y dedico esta tesis a Dios, a mis padres Georgina y Germán por su apoyo infinito, valores y enseñanzas. A mi abuelita Amalia y en el cielo a mis abuelos Hilda,

Felipe y Teodoro. A mi tía Nelly, hermanos y sobrinos.

Renzo Díaz Dueñas

No hubiera logrado llegar hasta aquí sino fuera por:
Mi madre Dila, quien siempre me ha motivado a cumplir mis metas, mostrándome que la perseverancia es clave para conseguir buenos resultados.

Mi padre y hermanas que a pesar de mi ausencia temporal siempre estuvieron alentando mi esfuerzo.

Mi amada Araceli y amigos quienes han estado presente y fueron comprensivos en buenos y malos momentos en estos 2 años.

Daniel Huanca Leon

Agradezco y dedico esta Tesis a mi madre por ser mi fuerza y ejemplo a seguir. A mi padre por confiar en mí y hacerme ver que nada es imposible cuando uno se lo propone. A mis hermanas y mis ángeles en cielo y tierra, mis abuelos.

Ximena Solis Borra

Agradezco y dedico esta tesis a mis padres Pedro y Margarita por darme siempre la fuerza y aliento constante y estar allí conmigo. Un beso hacia el cielo para ti, mamá.

Gracias a la paciencia y comprensión también de Charito.

Eduardo Tecserupay Silva

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Idea de negocio.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Alcance y contribución.....	3
1.4.1 Alcance	3
1.4.2 Contribución	4
1.4.3 Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	5
2.1 Modalidad de investigación.....	5
2.2 Tipo de investigación	5
2.3 Formulación del esquema de trabajo	6
2.4 Técnicas e instrumentos de acopio de la información.....	8
2.4.1 Fuentes y técnicas de información	8
2.4.2 Determinación de la población y muestra.....	9
2.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información	10
CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL.....	13
3.1 Alimentación	13
3.2 Tipos de alimentos.....	13
3.3 Nutrición.....	15
3.4 Nutrientes	16
3.4.1 Tipos de Nutrientes	16
3.5 Alimentación saludable	18
3.6 Alimentación no saludable	18
3.7 Servicios que proporcionan comida	19
3.7.1 Restaurantes	19
3.7.2 Catering.....	19
3.7.3 In house	20
3.7.4 Delivery de comida	20
3.8 Sistema de preservación de la comida.....	20
3.9 Servicio integral Nutricional	21
3.10 Conclusiones.....	22
CAPÍTULO IV MARCO CONTEXTUAL	24
4.1 Análisis del perfil de la demanda potencial en el distrito seleccionado	25
4.2 Análisis de los competidores en el distrito de Santiago de Surco	27
4.3 Estilos de vida y tendencias saludables	29
4.3.1 Estilos de vida	29
4.3.2 Tendencias saludables.....	30
4.4 Conclusiones.....	31
CAPÍTULO V BENCHMARKING	32
5.1 Factores críticos de éxito - FCE	32
5.1.1 Modelo de negocio.....	33

5.1.2	Plan de comidas saludable	33
5.1.3	Calidad de los platillos	34
5.1.4	Publicidad utilizada.....	34
5.1.5	Precio estándar	35
5.1.6	Plataforma interactiva	36
5.1.7	Asesoría Nutricional Motivacional	36
5.1.8	Servicio de entrega.....	36
5.2	Mercado y competencia de comida saludable	37
5.2.1	Mercado de comida saludable.....	37
5.2.2	Competidores	37
5.3	Conclusiones.....	38
CAPÍTULO VI INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....		40
6.1	Objetivos de la investigación de mercado	40
6.1.1	Objetivo general	40
6.1.2	Objetivos específicos	40
6.2	Determinación de fuentes de información para la investigación.....	40
6.2.1	Fuentes secundarias	40
6.2.2	Fuentes primarias	42
6.3	Resumen de la metodología aplicada a la investigación de mercado.....	43
6.4	Público objetivo.....	44
6.5	Perfil del cliente potencial	45
6.6	Investigación cualitativa.....	46
6.6.1	Objetivo general	46
6.6.2	Objetivos específicos	46
6.6.3	Resultado de entrevistas a expertos	47
6.6.4	Resultados de Focus Group	47
6.6.5	Resultados de la investigación cualitativa	48
6.7	Investigación cuantitativa.....	49
6.7.1	Objetivo general	49
6.7.2	Objetivos específicos	49
6.7.3	Encuesta preliminar	50
6.7.4	Características técnicas de la encuesta.....	50
6.7.5	Resultado de encuestas	52
6.8	Estimación de la demanda	53
6.8.1	Cálculo de la población total.....	53
6.8.2	Cálculo de la demanda potencial	54
6.8.3	Cálculo de la demanda efectiva	54
6.9	Cálculo de la demanda objetivo	54
6.10	Servicio Integral Nutricional	56
6.11	Conclusiones.....	57
CAPÍTULO VII ANÁLISIS ESTRATÉGICO		58
7.1	SEPTE	58
7.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	62
7.2.1	Poder de negociación de los clientes.....	62
7.2.2	Amenaza de nuevos Competidores	63
7.2.3	Poder de negociación de los proveedores	64
7.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	64
7.2.5	Rivalidad entre empresas competidoras.....	65

7.3	Matriz EFE	66
7.4	Acciones estratégicas.....	67
7.5	Canvas	70
7.6	Lean Canvas	71
7.7	Conclusiones.....	75
CAPÍTULO VIII PLAN COMERCIAL		76
8.1	Objetivos del Plan de Marketing	76
8.2	Segmentación de Mercado	77
8.3	Selección de Público Objetivo.....	77
8.4	Estrategia de Posicionamiento.....	78
8.5	Estrategia Comercial	78
8.6	Mix de Marketing	80
	8.6.1 Estrategia de Producto	80
	8.6.2 Estrategia de Plaza	85
	8.6.3 Estrategia de Promoción y Publicidad	85
	8.6.4 Estrategia de Precio.....	93
8.7	Presupuesto de Marketing	94
8.8	Indicadores clave de desempeño	94
8.9	Conclusiones.....	96
CAPÍTULO IX PLAN DE OPERACIONES		97
9.1	Objetivo de operaciones	97
9.2	Estrategia de operaciones	97
9.3	Proceso de operaciones.....	98
	9.3.1 Servicio	99
	9.3.2 Planificación	101
9.4	Selección de proveedores	103
	9.4.1 Selección de proveedor de servicio.....	104
	9.4.2 Búsqueda de proveedores	104
	9.4.3 Criterios de selección	104
	9.4.4 Evaluación de proveedores	105
	9.4.5 Elección de proveedor.....	107
9.5	Definición de tipos de platos	108
9.6	Distribución	109
9.7	Base de operaciones	110
	9.7.1 Ubicación geográfica de la base de operaciones.....	110
	9.7.2 Layout de la base de operaciones.....	111
	9.7.3 Implementación de oficina administrativa	112
9.8	Tecnologías de información	112
	9.8.1 Desarrollo web responsive	113
	9.8.2 Sistema web	113
	9.8.3 Dominio	114
	9.8.4 Hosting.....	114
9.9	Costos operativos.....	115
9.10	Conclusiones.....	122
CAPÍTULO X PLAN DE RECURSOS HUMANOS		123
10.1	Objetivos.....	123
10.2	Plan Administrativo.....	123
	10.2.1 Constitución de la empresa y aspectos legales.	123

10.2.2	Régimen Tributario	123
10.2.3	Régimen Laboral	124
10.2.4	Permisos y registros municipales	125
10.3	Estructura Organizacional	125
10.4	Proceso de gestión de recursos humanos	125
10.4.1	Proceso de reclutamiento y selección del personal	126
10.4.2	Proceso de Inducción y contratación de personal	126
10.4.3	Proceso de capacitación de personal	127
10.5	Administración de compensaciones	127
10.6	Jornada de trabajo	127
10.7	Servicios de terceros	128
10.8	Presupuesto de Administración y Recursos Humanos	128
10.9	Conclusiones	128
CAPÍTULO XI PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO		130
11.1	Objetivos del Plan Financiero	130
11.2	Consideraciones generales del estudio financiero	130
11.3	Estimación de la demanda	132
11.4	Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo	133
11.5	Flujo de inversiones del proyecto	133
11.6	Estado de Resultados	134
11.7	Flujo de Caja Operativo	134
11.8	Flujo de Caja Económico	134
11.9	Resultados del VAN y TIR	135
11.10	Análisis de riesgos de puntos críticos y punto muerto	136
11.11	Conclusiones	138
CAPÍTULO XII PLAN DE RIESGOS		139
12.1	Identificación de riesgos, plan de mitigación y control	139
12.2	Evaluación de riesgos	140
12.3	Conclusiones	141
CAPÍTULO XIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		142
13.1	Conclusiones	142
13.2	Recomendaciones	144
BIBLIOGRAFÍA		145

INDICE DE TABLAS

Tabla III-1	Ventajas de una buena nutrición y desventajas de una mala nutrición	16
Tabla III-2	Tipo de macronutrientes	17
Tabla III-3	Tipo de macronutrientes	17
Tabla III-4	Conclusiones del Capítulo III	22
Tabla IV-1	Distribución de NSE por Zonas APEIM 2019.....	24
Tabla IV-2	Lima Metropolitana: Población y hogares según distritos 2019 (en miles)	25
Tabla IV-3	Viviendas Particulares, Según área de residencia y tipo de vivienda ..	25
Tabla IV-4	Distribución de Departamentos por Zonas y NSE.....	26
Tabla IV-5	Distribución poblacional	27
Tabla IV-6	Estilo de vida del consumidor peruano	29
Tabla IV-7	Conclusiones del Capítulo IV	31
Tabla V-1	Diferenciación del plan de negocio Casana	33
Tabla V-2	Conclusiones del Capítulo V	39
Tabla VI-1	Tabla resumen de metodología aplicada.....	44
Tabla VI-2	Segmento de Mercado.....	44
Tabla VI-3	Perfiles de los potenciales clientes.....	45
Tabla VI-4	Resultados de Investigación Cualitativa	48
Tabla VI-5	Calculo del tamaño aprox. de la demanda potencial (Población de Santiago de Surco)	51
Tabla VI-6	Distribución de la muestra	52
Tabla VI-7	Resultados de la Investigación Cuantitativa	52
Tabla VI-8	Cálculo % disposición a pagar	54
Tabla VI-9	Cálculo demanda objetivo por escenarios (clientes anuales).....	55
Tabla VII-1	Análisis SEPTE.....	58
Tabla VII-2	Análisis de la fuerza: Poder de negociación de los clientes.....	63
Tabla VII-3	Análisis de la fuerza: Amenaza de nuevos Competidores	63
Tabla VII-4	Análisis de la fuerza: Poder de negociación de los proveedores	64
Tabla VII-5	Análisis de la fuerza: Amenaza de productos sustitutos.....	65
Tabla VII-6	Análisis de la fuerza: Rivalidad entre empresas competidoras.....	66
Tabla VII-7	Matriz de Factores Externos	67
Tabla VII-8	Acciones estratégicas	69
Tabla VII-9	Descripción del modelo de Canvas.....	70
Tabla VII-10	Modelo Lean Canvas	73
Tabla VII-11	Cumplimiento de factores críticos de éxito del modelo de negocio	74
Tabla VII-12	Conclusiones	75
Tabla VIII-1	Objetivos de corto y largo plazo del plan de Marketing	76
Tabla VIII-2	Segmentación de Mercado	77
Tabla VIII-3	Factores basados en la propuesta de valor	78
Tabla VIII-4	Funciones de la página web + Sistema Web.....	84
Tabla VIII-5	Rango de disponibilidad de pago por comida.....	93
Tabla VIII-6	Comparativo de precios tomadas del benchmarking	94
Tabla VIII-7	Conclusiones del capítulo VIII	96
Tabla IX-1	Alternativas de planes según variables objetivo, nivel y días a contratar	100
Tabla IX-2	Tiempos de armado de plan nutricional	101

Tabla IX-3	Cronograma de planificación semanal	103
Tabla IX-4	Cronograma de planificación diario	103
Tabla IX-5	Evaluación para proveedores de servicio de catering, según factores	105
Tabla IX-6	Selección de proveedor y resumen de costos unitarios vinculados ...	108
Tabla IX-7	Tipo de planes en función al objetivo y nivel	109
Tabla IX-8	Cronograma de reparto diario	110
Tabla IX-9	Equipos para oficina administrativa y sus respectivas zonas.....	112
Tabla IX-10	Dominios disponibles para Casana	114
Tabla IX-11	Precios de los hosting que brindan como servicio	115
Tabla IX-12	Costos para proveedores de servicio de catering	115
Tabla IX-13	Costos de envases biodegradables	116
Tabla IX-14	Costos de loncheras reutilizables	116
Tabla IX-15	Costos de lockers esterilizados	117
Tabla IX-16	Costo de adquisición de impresora de etiquetas térmicas.....	117
Tabla IX-17	Costo de adquisición de transporte minivan	118
Tabla IX-18	Costos de transporte desde catering hacia zona de clientes	118
Tabla IX-19	Costos operativos de equipamiento de oficina.....	119
Tabla IX-20	Costos vinculados a los servicios de la web responsive	120
Tabla IX-21	Costos vinculados a los servicios de la pasarela de pago	120
Tabla X-1	Tipo y Razón Social de Negocio	123
Tabla X-2	Requisitos tributarios exigibles para el régimen MYPE.....	124
Tabla X-3	Beneficios laborales del régimen PYME	1253
Tabla X-4	Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio	1274
Tabla X-5	Rangos salariales por puesto de trabajo	1286
Tabla X-6	Número de pedidos estimados por año	1287
Tabla X-7	Conclusiones del Capítulo X	129
Tabla XI-1	Consideraciones Generales	130
Tabla XI-2	Consideraciones de la Demanda (Ver Anexo 22).....	131
Tabla XI-3	Consideraciones de los Costos (Ver anexo 23).....	131
Tabla XI-4	Consideraciones de los Gastos (Ver anexo 24).....	131
Tabla XI-5	Consideraciones en las Inversiones	131
Tabla XI-6	Estimación de la demanda de clientes por año incrementando por mes	132
Tabla XI-7	Gastos de captación para la visita de los edificios	133
Tabla XI-8	Proyecciones	133
Tabla XI-9	Plan de Inversiones	134
Tabla XI-10	Flujo de caja económico en el escenario conservador	134
Tabla XI-11	Flujo de caja económico en el escenario optimista.....	135
Tabla XI-12	Flujo de caja económico en el escenario pesimista.....	135
Tabla XI-13	VAN y TIR en el escenario conservador	135
Tabla XI-14	VAN y TIR en el escenario optimista.....	136
Tabla XI-15	VAN y TIR en el escenario pesimista.....	136
Tabla XI-16	Valores de punto muerto (VAN = 0)	1376
Tabla XI-17	Análisis de Sensibilidad unidimensional	137
Tabla XI-18	Conclusiones del Capítulo XI	138
Tabla XII-1	Identificación de riesgos y plan de mitigación.....	139
Tabla XII-2	Evaluación de nivel de impacto de los riesgos	141
Tabla XII-3	Conclusiones del Capítulo XII.....	141

INDICE DE CUADROS

Cuadro II-1	Esquema de Trabajo	7
-------------	--------------------------	---

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico III-1	Clasificación de los alimentos	14
Gráfico III-2	La nueva rueda de alimentos	15
Gráfico VI-1	Población de Lima por Edad y NSE.....	46
Gráfico VI-2	Resumen del cálculo de la demanda objetivo.....	56
Gráfico VI-3	Aceptación del sistema integral nutricional	56
Gráfico VII-1	Matriz de Ansoff.....	68

INDICE DE FIGURAS

Figura VIII-1	Ciclo de Vida – Casana	80
Figura VIII-2	Logo de Casana	82
Figura VIII-3	Modelo de la Página Web Casana	84
Figura VIII-4	Creación de publicidad en Google Ads	86
Figura VIII-5	Fan page de Casana	89
Figura VIII-6	Ejemplo de la creación de la publicidad en Facebook Ads	89
Figura VIII-7	Publicidad a través de redes	90
Figura VIII-8	Modelo de anuncio Campaña Nutricional de lanzamiento.....	91
Figura VIII-9	Modelo de volante campaña intriga	91
Figura VIII-10	Publicidad de gimnasio fitness SquadFitCamp	93
Figura IX-1	Cadena de valor	97
Figura IX-2	Mapa estratégico de procesos	99
Figura IX-3	Proceso de cubicaje en caja y minivan	109
Figura IX-4	Mapa de reparto diario.....	110
Figura IX-5	Ubicación geográfica de la oficina administrativa	111
Figura IX-6	Plano de oficina administrativa	112
Figura IX-7	Comparativa entre las 3 opciones de desarrollo	113
Figura IX-8	Costo del Servicio VPS en Cloud Google.....	121
Figura X-1	Organigrama de la empresa	125
Figura X-2	Flujo de reclutamiento y selección de personal.....	126
Figura XI-1	Análisis de Sensibilidad unidimensional.....	137
Figura XII-1	Matriz de Riesgos	140

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Cumplimiento de factores críticos de éxito;	Error! Marcador no definido.
Anexo 2	Cumplimiento de factores críticos de éxito;	Error! Marcador no definido.
Anexo 3	Preguntas a expertos	Error! Marcador no definido.
Anexo 4	Resultados de entrevistas a expertos.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 5	Focus group	Error! Marcador no definido.
Anexo 6	Encuesta online preliminar	Error! Marcador no definido.
Anexo 7	Encuesta de campo	Error! Marcador no definido.
Anexo 8	Resultado de la encuesta.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 9	Jornada del consumidor	Error! Marcador no definido.
Anexo 10	Presupuesto de Marketing a 10 años.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 11	Indicadores clave de desempeño.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 12	Características de locker acondicionado a importar;	Error! Marcador no definido.
Anexo 13	Tipos de desayunos y almuerzos a ofrecer;	Error! Marcador no definido.
Anexo 14	Características de vehículo a comprar ...;	Error! Marcador no definido.
Anexo 15	Costo de oportunidad de invertir en planta propia;	Error! Marcador no definido.
Anexo 16	Diseño de los puestos	Error! Marcador no definido.
Anexo 17	Cronograma del Plan de Capacitación ...;	Error! Marcador no definido.
Anexo 18	Cronograma de Operaciones.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 19	Presupuesto de Recurso Humanos	Error! Marcador no definido.
Anexo 20	Proyección de Ventas.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 21	Estimación de la demanda objetivo	Error! Marcador no definido.
Anexo 22	Costos.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 23	Gastos.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 24	Depreciación	Error! Marcador no definido.
Anexo 25	Capital de Trabajo	Error! Marcador no definido.
Anexo 26	Estados de Resultados.....	Error! Marcador no definido.
Anexo 27	Flujo de Caja Operativo	Error! Marcador no definido.
Anexo 28	Web responsive Casana	Error! Marcador no definido.

RILDO RENZO DIAZ DUEÑAS

Estudiante MBA de la Universidad ESAN. Bachiller en Ingeniería Industrial y Comercial de la Universidad ESAN, con especializaciones en Transformación digital, Ventas, Finanzas y Negociación en tres importantes escuelas de Postgrado. Experiencia laboral en el área de logística, como practicante pre-profesional en el sector de consumo masivo, como practicante profesional y como profesional en el área comercial/ventas dentro del sector de hidrocarburos, industrial y retail.

EXPERIENCIA LABORAL

Hipermercados Tottus SA,

Jefe de Ventas Institucionales

(Abr 2017 – Actualidad)

Elaborar el plan de ventas del área de Ventas Institucionales para los diferentes canales de venta. Definir presupuestos anuales y semestrales a nivel net sales y %GP, para los canales institucionales. Mentoring y liderazgo de la fuerza de ventas a cargo. Planificar, coordinar y hacer seguimiento a los proyectos comerciales asignados. Seguimiento al avance de ventas (net sales y %GP) por cada canal comercial vs presupuesto asignado. Negociación y cierre de acuerdos comerciales con proveedores pareto. Desarrollar estrategias Go to Market para cada canal institucional. Monitoreo y exposición de KPIs mensuales.

Kimberly Clark - Peru,

Sales Executive SR.

(Mar 2016 – Dic 2016)

Liderar a la FFVV y supervisar las cuentas Pareto de las distribuidoras asignadas, con la finalidad de incrementar la participación de la marca y generar penetración de nuevas categorías a nivel sell out. Generar nuevos negocios todos los meses valorizados en \$7000 a nivel sell out. Cumplir con los indicadores mensuales que aseguren la rentabilidad del canal: net sales y gross profit. Implementar Plataforma Gestión Industrial en clientes finales, liderando su ejecución, asegurando la continuidad de la misma. Presentar propuestas a Marketing para su ejecución en el trade.

Repsol GLP,**Analista de Canal de Ventas****(Ene 2015 – Feb 2016)**

Responsable a nivel nacional de la propuesta y ejecución de la estrategia comercial del producto GLP envasado 45 Kg enfocado a los negocios e industrias. Responsable del análisis de precios, volumen y margen que garantice el cumplimiento del presupuesto de ventas del canal corporativo y de las distribuidoras exclusivas. Desarrollo de campañas, promociones y propuestas de servicio que impulsen la rotación y fidelización del canal de ventas asignado. Elaboración de reportes y análisis de indicadores vinculados a mi gestión.

Repsol GLP,**Analista Fidelización y Desarrollo de Mercado****(Ene 2014 – Ene 2015)**

Responsable de la ejecución del proyecto “Cocina Perú”, gestionando la cadena de abastecimiento a nivel nacional, coordinando con áreas internas de mayor influencia, distribuidoras exclusivas de la red abanderada, con el Ministerio de Energía y Minas y con las Eléctricas Regionales. Análisis de los indicadores de recompra y propuestas para el desarrollo de mercado. Reporte de indicadores en el avance de proyectos asignados y de presentar propuestas para la mejora en los procesos vinculados a mi gestión.

FORMACIÓN PROFESIONAL**Universidad ESAN****2018 – 2020**

Master of Business Administration (MBA)

ESIC Business & Marketing School – Madrid**2019 – 2019**

Marketing Digital

Escuela de Post Grado UPC**2015 – 2015**

Especialización en Gestión en Ventas

Escuela de Post Grado PUCP – CENTRUM**2015 – 2015**

Finanzas para no especialistas

Escuela de Post Grado ESAN**2015 – 2015**

Negociación avanzada y resolución de conflictos

Universidad ESAN**2008 – 2013**

Bachiller de Ingeniería Industrial y Comercial

OTROS ESTUDIOS

- Microsoft Excel Avanzado, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima – Perú, 2013
- Inglés – Avanzado
- Microsoft Office: Word, Excel y Power Point – Avanzado
- Autodesk Autocad e Inventor – Intermedio
- Arena Software – Intermedio
- Navision Software – Usuario
- SAP R/3 – Intermedio / Avanzado
- SAP-BW – Intermedio / Avanzado
- SAP Demanda/Planificación – Intermedio / Avanzado

DANIEL HUANCA LEON

Profesional en Ingeniería de Sistemas culminando la Maestría en administración de negocios, con especialización y experiencia en generación de proyectos de Business Intelligence con más de 8 años trabajando en los sectores de educación, cosméticos, telecomunicaciones y banca. Motivado en generar modelos disruptivos usando metodologías ágiles que representen retos a mis habilidades de liderazgo, gestión y comunicación con los stakeholders. Agente de transformación en empresas que creen en la tecnología como agente de cambio. Con conocimientos en BI, Datawarehouse, BSC, Analytics, ITIL, CMMI, PMI, DBA.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

KeySolution - UNIQUE - YANBAL PERU

Enero 2020 - Actualidad

Analista Senior de Busines Intelligence

Ser parte del equipo de Business Analytics, recopilando información y priorizar los requisitos de la Alta Dirección. Desarrollar proyectos de innovación y optimización para las áreas funcionales. Optimizar los reportes de las áreas funcionales (Comercial, Financiero y Marketing)

Nureb

Octubre 2018 - Diciembre 2019

Fundador

Creador de la marca en comunicación directa con los Proveedores y diseño en la etapa inicial de los logotipos. Se obtuvo experiencia en generación de negocios, contacto con proveedores y relación con clientes.

Grupo UTP - INTERCORP

Julio 2016 - Marzo 2018

Coordinador business intelligence

Responsable de crear el primer proyecto de Business Intelligence en la organización, recopilando y priorizando los requisitos de la Alta Dirección. Gestión del cronograma y el equipo del proyecto, considerando: Riesgos, actividades. Parte activa en la construcción del producto de BI e informes críticos. Uso de metodologías ágiles para generar resultados incrementales.

FORMACION PROFESIONAL

Universidad ESAN, 2018 – 2020: Master of Business Administration (MBA)

ESIC Business & Marketing School – Madrid 2019: Marketing Digital

Universidad ESAN, 2014: Especialización: Business Intelligence

Universidad: Universidad Nacional Federico Villareal, 2005 – 2009: Bachiller de

OTROS ESTUDIOS

Instituto de Idiomas de la Universidad Federico Villareal / Privateacher, 2018: Ingles Avanzado.

Office Intermedio

Database administrator SQL, Oracle

Analytics:

R

SaS

Python

Marketing digital

Certificaciones:

SCRUM MASTER CERTIFICATED CREDENTIAL

MCTS: SQL SERVER 2008 R2 BI

MCTS: SQL SERVER 2008 DB

XIMENA GUADALUPE SOLIS BORRA

Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Lima. Profesional con 12 años de experiencia en la industria farmacéutica orientada al aprendizaje y desarrollo continuo; aplicando la proactividad, ética, trabajo en equipo, disciplina y superación como principales competencias. El liderazgo y ser una activa colaboradora para la generación de valor a la organización, son mis principales objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

FARMAKONSUMA S.A.

Importante empresa comercializadora de productos farmacéuticos, con marcas líderes en el mercado.

Gerente de Producto

(Junio 2013 a la fecha)

- Desarrollo y ejecución de los planes de Marketing de las marcas asignadas.
- Desarrollo, planificación y control de estrategias y acciones.
- Preparación de presupuestos de gastos y ventas.
- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

Gerente en Entrenamiento

(Febrero - Mayo 2013)

- Manejo del sistema IMS Health y CLOSE UP, herramientas básicas en la industria para poder analizar el mercado farmacéutico peruano.
- Preparar y analizar información para gerentes de producto y gerentes de línea acerca de prescripciones a nivel nacional por especialidad, zona y representante; información en ventas nacionales por laboratorio y/o por producto y sirva para tomar acciones internas y externas de acuerdo a los resultados.

Visitador Médico

(Agosto 2011 – Enero 2013)

Promocionar los productos de la Línea OTX a médicos de las siguientes especialidades: Medicina General, Medicina Interna, Traumatología, Reumatología, Pediatría, Ginecología, Obstetricia y Gastroenterología.

Encargada de incrementar las ventas a través de las prescripciones generadas por los médicos en las zonas asignadas, para así lograr las metas y objetivos trazados por la empresa.

Asistente de Marketing

(Mayo 2010 – Agosto 2011)

- Reportar directamente todas las funciones al Gerente de Marketing.
- Trato directo con los visitantes médicos diariamente, para hacer la coordinación de convenios, auspicios, eventos. Coordinación con proveedores de Marketing para los distintos materiales promocionales.
- Encargada de la logística y envío de muestras médicas y material promocional para toda la fuerza de ventas a través del sistema SAP.

Asistente de Ventas

(Abril 2008 – Mayo 2010)

- Reportar directamente todas las funciones al Gerente de Ventas.
- Encargada de enviar y manejar información como descuentos de productos, condiciones mensuales de venta, cartas, y demás actividades a las distribuidoras, clínicas y farmacias.
- Supervisar al equipo de promotoras de venta de farmacia, debiendo recibir los reportes semanales, y controlar sus actividades diarias para luego hacer consolidados y reportarlos al Gerente de Ventas.

Asistente de Recursos Humanos

(Noviembre 2007 – Marzo 2008)

- Reportar directamente todas las funciones al Gerente de Recursos Humanos.
- Encargada de la elaboración de documentos referentes al personal y sus distintas acciones en la empresa. Organizar distintas actividades dentro de la organización, como eventos, capacitaciones, actividades recreativas, campañas, etc. correspondientes al área.

TIENDA DEPARTAMENTAL MONTERRICO (MARQUIS) (Jun – Dic 2006)

Tiendas por departamento Marquis, del grupo Ripley. Negocio retail.

Asesora y Atención al cliente

- Asesorar al cliente.
- Encargada de caja.

- Verificar órdenes de salida de mercadería dañada (merma), órdenes de entrada y salida de mercadería dentro de la boutique.
- Atención al cliente y en general, manejo de todas las funciones de la boutique.

BBVA BANCO CONTINENTAL

(Abril – Agosto 2003)

Institución financiera dentro de las más importantes del país.

Representante de servicio

- Todas las transacciones a realizar en ventanilla de atención al cliente.
- Al finalizar el día cuadre de caja, cuadre de cheques, cuadre de planillas AFP.
- Dejar todo en correcto orden y operativo para el día siguiente.

FORMACION PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

MBA – Maestría en Administración

Inicio: Marzo 2018 (Hasta Marzo 2020 – MBA Tiempo Parcial).

UNIVERSIDAD DE LIMA

Administración de Empresas (2004 – 2011)

Licenciada en Administración de Empresas: Octubre 2012

Bachiller en Administración de Empresas: Setiembre 2011

OTROS ESTUDIOS

XXXIX Curso de actualización profesional en Administración

UNIVERSIDAD DE LIMA

06/2012- 07/2012 - Administración General

UNIVERSIDAD DE LIMA

06/2012- 07/2012 - Marketing

UNIVERSIDAD DE LIMA

2012- 07/2012 - Recursos Humanos

EDUARDO ALONSO TECSERUPAY SILVA

Licenciado en Economía y Negocios Internacionales y Docente Académico, con estudios en análisis de inversiones, evaluación de proyectos, gestión de portafolio y mercados de valores. Experiencia en Planeamiento Estratégico, Route to Market, Reporting y Estrategia de precios. Manejo del idioma inglés a nivel avanzado, paquetes informáticos financieros y base de datos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ARCA CONTINENTAL LINDLEY

Es la segunda embotelladora más importante del sistema Coca Cola Company

Especialista de Revenue Growth Management (Enero 2017 – Actualidad)

Se logró un crecimiento por encima de inflación del precio promedio total operación de Perú todos los años durante mi desempeño e implemente una política de precios y descuentos para futuros lineamientos de negociación.

Analizar las iniciativas contenidas en la estrategia OBPPC de la compañía.

Asegurar y ejecutar la utilización del presupuesto de Descuentos y Bonificaciones.

Administrar los archivos de herramientas para el análisis de ajustes de precios.

Analista Demand Planning – Región Norte/Sur (Junio 2016 – Diciembre 2016)

Planear y organizar el proceso de proyección de la demanda integrando áreas comerciales, RGM. Supply, Distribución y Finanzas.

Preparar la proyección de volumen del presupuesto anual construyendo el Baseline junto con las iniciativas de las estrategias comerciales y de marketing.

Analista de Estrategia**(Julio 2015 – Mayo 2016)**

Diseñe un modelo de proyección de la demanda de la industria de bebidas carbonatas y no carbonatas a nivel regional con variables macroeconómicas que actualmente sigue vigente en el planeamiento estratégico a largo plazo.

Elaborar el Planeamiento Estratégico de la Corporación al 2017-2021

Diseñar el Business Plan 2016 integrado a nivel region, canal y formatos.

Monitorear los Dashboards de la Dirección Comercial y Marketing.

FORMACION PROFESIONAL**ESCUELA DE POSTGRADO ESAN****2018**

En Curso / Grado: MBA Candidate

UNIVERSIDAD ESAN**2016**

Facultad de Economía / Grado: Licenciado

UNIVERSIDAD ESAN**2008-2013**

Facultad de Economía / Grado: Bachiller – Quinto Superior

SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES**2014**

Curso de Especialización del Mercado de Valores / XV CEMV

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios para la elaboración de un servicio integral nutricional de comida saludable para condominios ubicados en el distrito de surco.

Autores: Díaz Dueñas, Renzo

Huanca Leon, Daniel

Solís Borra, Ximena

Tecserupay Silva, Eduardo

Resumen:

En los últimos años, la alimentación saludable ha sido tendencia en el estilo de vida de muchos consumidores y en el Perú no ha sido ajeno a dicho cambio. Hemos sido testigos que, a nivel regulatorio se viene implementando medidas como los octógonos para que el consumidor tenga más información al momento de decidir su compra.

Cada vez el consumidor es consciente del cuidado de su salud y esto involucra en equilibrar sus hábitos alimenticios y contar con mayor información sobre los productos que ingiere; asimismo se preocupa por mantenerse en forma realizando ejercicios ya sea en un gimnasio o por cuenta propia. Para la preparación de sus comidas tipo dietas o platos balanceados requieren disponer parte de su tiempo en horas de la mañana para la preparación de sus almuerzos.

Inclusive muchos de los restaurantes han diversificado su oferta de platos hacia lo saludable mostrándole en algunos casos la cantidad de calorías que consume. A raíz de ello, negocios paralelos de comida saludable han aparecido a través de servicios de delivery que son un plus para poder hacer su zona de reparto con mayor eficiencia.

Es por ello, el siguiente plan de negocio consiste en ofrecer un sistema integral de alimentación saludable siendo el foco de clientes aquellos que residen en condominios o departamento multifamiliares en el distrito de Surco. Este último será vital debido que la difusión se hará de manera presencial mostrando la oportunidad latente de disponibilidad del producto en el condominio, aprendizaje de alimentación saludable a través de una nutricionista y facilidades de pago para acceder al plan nutricional.

El presente trabajo consta de 12 capítulos donde se detalla la propuesta de valor, el plan de operaciones y plan de marketing; así como también los factores de éxito que apoyan la propuesta. Se trabajarán la investigación de mercado utilizando focus groups y encuestas con la finalidad de determinar el mercado objetivo.

Los perfiles potenciales de los consumidores se encuentran en un rango de 25 a 39 años del NSE B que residen en los condominios y departamentos multifamiliares de Santiago de Surco cuyos estilos de vida que predominaran serán los sofisticados, según Arellano Marketing son aquellos consumidores que adquieren productos que simplifiquen la vida y protegen su salud.

Casana, será el nombre del negocio que hace alusión a comida saludable hecha en casa. Dicha propuesta tendrá una fuerte inversión de marketing en la difusión a través de demostración de los planes y platos de comida en las juntas de propietarios de cada condominio o departamento multifamiliar.

Para lograr optimización en la entrega del pedido, se evalúa trabajar con el catering Almark que coordinara directamente con el jefe de operaciones y ambos estarán en un radio cercano de los principales condominios y departamentos multifamiliares del distrito de Santiago de Surco.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se dio como resultado una inversión de 63 000 soles aproximadamente que será otorgado por los socios en un horizonte de 10 años. Los resultados del análisis financiero dan como resultado un VAN positivo ascendente de 48 348 soles y un TIR de 34% siendo este último superior al costo de oportunidad de los socios de 30%; por lo tanto, demuestra viabilidad económica del proyecto

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Desde hace muchos años atrás existe una fuerte tendencia hacia una alimentación saludable. Por ejemplo en el informe de Kantar WorldPanel (2016)¹ se indica que los consumidores saludables son aquellas personas que están más conscientes de lo que ellos y sus familias comen, balancean su alimentación y tienden a informarse sobre los productos que adquieren para la elaboración de sus alimentos. Así mismo, Ricardo Oie, (2016)² considera dentro de una dieta saludable el consumo diario de alimentos frescos como frutas y verduras, beber abundante agua y controlar el consumo de comidas grasosas.

Según el estudio global sobre salud y percepciones de ingredientes realizado por Nielsen (2016)³, los consumidores se informan más sobre los ingredientes que contienen los productos que consumen optando por menor porcentaje en grasas, bajo en azúcar y sin colorantes artificiales. Esta tendencia incentiva a las personas a buscar una forma de alimentación saludable, a llevar cabo una dieta para bajar o subir de peso o simplemente estimularlos a cambiar su rutina alimenticia para mantenerse en un estilo de vida saludable; para todos ellos va enfocada la propuesta de brindar planes a través de un servicio nutricional, que permita seguir con su vida diaria, pero que equilibre su alimentación de manera controlada y con metas alcanzables a corto plazo, incluyendo en los tipos de planes a ofrecer de forma opcional, una asesoría nutricional y alianzas con gimnasios que le permitan complementar un estilo de vida saludable.

Un estudio de Datum (2018)⁴ sobre vida saludable en el Perú, indica que a pesar de existir una tendencia hacia lo saludable, solo un 13% de los peruanos y que pertenecen al nivel socioeconómico A y B se alimentan de forma saludable, la mitad de ellos consultan a un especialista y el 70% de ellos lo complementa con alguna actividad física, de las cuáles solo el 6% lo hace con ayuda profesional.

CPI (2019)⁵ realizó un estudio de mercado el cual ratifica a Lima Metropolitana como el departamento de mayor población del Perú con más de 10.5 millones de

¹ Líder mundial en estudios de mercado, investigación y análisis de hogares.

² Gerente de Expert Solutions de Kantar Worldpanel

³ Empresa estadounidense de información, datos y medición

⁴ Empresa peruana de investigación de mercados y opinión pública.

⁵ Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública, en el campo comercial, publicitario, medios de comunicación y opinión pública.

habitantes. Dentro de Lima Metropolitana en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, La Molina, San Borja y San Isidro habitan alrededor de 810 mil personas, las cuales el 79.1% pertenecen al NSE B. Por el lado de ventas de departamentos por distritos de Lima, CAPECO (2018)⁶ indica que poco más del 30% de unidades vendidas en el 2018 se realizó en los distritos de San Miguel, Lince, Surquillo, Miraflores y Santiago de Surco; es este último distrito el que ha alcanzado el crecimiento máximo del 33.3% en ventas de departamentos de un año a otro.

1.2 Idea de negocio

Brindar un servicio nutricional integral que incluye un programa semanal y mensual de comida saludable a la medida enfocándose en los desayunos y almuerzos, asesoramiento mediante una plataforma interactiva donde los clientes puedan acceder a los platos de comida, controlar su avance con posibilidad de retomarlo en caso suspendan o no cumplan con la dieta inicialmente tomada y desarrollo de mensajes motivacionales a los miembros inscritos.

Se buscará premiar y motivar a los clientes a través del logro de sus objetivos propuestos inicialmente, con invitaciones gratuitas a foros y eventos saludables, la posibilidad de tener en casa a un chef que enseñe y prepare comida saludable, paquetes promocionales para renovar membresías y descuentos en centros de entrenamiento físico.

Se otorgarán planes nutricionales por etapas, siendo un plan dinámico y supervisado por nutricionistas con quienes opcionalmente podrán interactuar según el plan elegido. Se asegurará la personalización de las entregas, pues cada cliente poseerá un locker acondicionado que preserve las propiedades organolépticas, nutricionales y sanitarias de los alimentos.

La elaboración de la receta adecuada de los planes nutricionales, gestión de medios y dirección administrativa del negocio estará a cargo de los miembros del proyecto y se analizará la tercerización bajo supervisión, la preparación y distribución de los desayunos y almuerzos saludables.

La presente idea de negocio buscará desarrollarse en los condominios y departamentos multifamiliares de uno de los distritos de Lima moderna; si bien es cierto

⁶ Entidad que agrupa y representa a las empresas que se desenvuelven en la actividad constructora

existen restaurantes de comida saludable y servicios de delivery que hacen posible la continuidad de una dieta, a la larga se hace insostenible porque casi el 52% de las personas que hacen dieta, no cuentan con asesoramiento ni seguimiento, según Datum (2018).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de un plan de negocio que brindará un servicio integral nutricional que garantice la calidad, rapidez y buen servicio a personas del segmento B en un distrito de Lima moderna.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Analizar el mercado de comida saludable y la oferta que tienen los consumidores en un distrito de Lima moderna.
- Desarrollar las acciones estratégicas para llevar adelante la idea de negocio.
- Desarrollar el plan comercial y el plan operativo necesario que permitirán implementar el servicio integral nutricional.
- Establecer la viabilidad económica de la idea de negocio.
- Desarrollar el análisis de riesgos, consecuencia de la implementación de la idea de negocio.

1.4 Alcance y contribución

1.4.1 *Alcance*

El alcance del presente plan de negocios tiene como público objetivo a las personas del NSE B entre las edades de 25 a 39 años de edad y que residan en condominios y departamentos multifamiliares del distrito elegido. Se busca satisfacer las necesidades de alimentación saludable con el objetivo de bajar o mantener su peso, a través de un sistema de alimentación que les permita llevar un estilo de vida sana y que cuenten con asesoría personalizada de manera presencial que les de confianza, seguridad y sobre todo los ayude a cumplir sus metas.

1.4.2 Contribución

Brindar planes de alimentación saludable integrales que no solo abarque el suministro de dietas balanceadas acorde el objetivo por cumplir, sino que le permita al público objetivo pertenecer a un sistema que desde un inicio perciba un tratamiento personalizado de su situación alimenticia, brindándole incentivos por alcance de metas y promociones e invitaciones para actividades que complementen su alimentación, todas ellas vinculadas a un estilo de vida saludable.

Al ofrecer los planes mencionados, el presente plan de negocios busca también contribuir de manera positiva incentivando ese segmento de la población elegido, a poder alimentarse de manera saludable sin tener que moverse o trasladarse a un lugar especial. Lo podrá hacer desde la comodidad de su hogar y consumirlo a cualquier hora del día como si lo hubiera preparado en casa con la seguridad de que es saludable, seguro y muy sabroso.

Así mismo, parte de la contribución es poder contar con nuevos clientes que nunca se han interesado por comer sano. Se busca motivar y generar la necesidad de que la alimentación sana, no necesariamente es desagradable ni sacrificada; y así se preocupen más por su salud y hábitos alimenticios. Para ello se realizarán eventos con la degustación de los platillos y explicación del plan en los lugares elegidos, y así, incentivar a nuevos potenciales consumidores a que se interesen por su salud y puedan empezar un nuevo estilo de vida sana.

1.4.3 Limitaciones

- a. El enfoque inicial es en el distrito de Santiago de Surco lo cual limita conocer otros distritos donde podría resultar el negocio.
- b. El presupuesto para el levantamiento de información del estudio de mercado debido a que la mayoría de consultoras son de costos muy elevados.
- c. Nula información sobre cantidad de edificios que existen en el distrito seleccionado dificulta llegar al cálculo de la demanda efectiva.

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo contempla la elección y explicación breve de las herramientas, metodologías y técnicas que apoyarán en el análisis de la problemática a investigar que se desarrollará en el transcurso de la tesis, también se describirá los tipos de investigación, fuentes de información y por último se creará una tabla de herramientas utilizadas por cada capítulo.

El marco metodológico describe el análisis del tema y que procedimiento se utilizara, debe ser una visión clara del que, por qué y cómo, siempre resaltando como se utilizó la metodología y si esta funciona o no. En los casos de investigación de campo como en esta tesis, se deben de tratar aspectos metodológicos como: población, variables, instrumentos y análisis de datos. (Normas APA, nd).

2.1 Modalidad de investigación

La metodología que se utilizará para desarrollar el estudio de mercado de la propuesta de negocio será tanto en la modalidad cuantitativa como en la cualitativa. Según SIS International Research (2018), se definen las modalidades a continuación:

- Investigación Cuantitativa.- Se encarga de recopilar y analizar datos obtenidos de fuentes distintas en donde se usarán herramientas estadísticas para llegar a obtener los resultados. La investigación cuantitativa es consecuencia de llevar adelante una encuesta.
- Investigación Cualitativa.- Tipo de investigación exploratoria, los datos a recopilar son de conducta, observacionales o verbales que se interpretan subjetivamente. La investigación cualitativa es consecuencia de entrevistar expertos y/o realizar un Focus group.

2.2 Tipo de investigación

Los tipos de investigaciones que se consideran para analizar los datos se dividieron en 3 puntos:

(i) Observación e interacción con los residentes de Santiago de Surco.

En esta etapa se realizará una investigación exploratoria para iniciar el proceso de entendimiento de las opiniones sobre gustos, tendencias de consumo y elaborar una hipótesis sobre la valoración y hábitos de consumo de los posibles clientes.

También se realizará una investigación histórica, sobre la base de fuentes secundarias como tesis de ciclos anteriores, estudios de mercado de las diferentes empresas de marketing, entrevistas documentadas a expertos en gastronomía, revistas de negocios, etc. Se buscará ahondar y conocer las tendencias de estilos de vida, tipos de alimentación, alimentación a través de los últimos años.

Esto también incluye el desarrollo de un focus group y entrevista a expertos, mediante una conversación controlada de una lista de puntos previamente revisado por el equipo, que permitirá encontrar una hipótesis respecto a hábitos y tendencias de consumo de los residentes de los condominios y departamentos multifamiliares del distrito seleccionado.

(ii) Medición de gustos, hábitos de consumo y valoración de la propuesta.

Comprende el uso de la investigación descriptiva, porque se busca medir la situación actual de los consumidores y corroborar si la información recopilada de las fuentes secundarias también está alineadas a la situación actual.

Dentro de este punto, el equipo de tesis realizará 377 encuestas.

(iii) Resumen de hallazgos e interpretación de resultados

Se realizará un estudio descriptivo, sobre los datos recopilados, identificando las variables independientes más representativas que impactan en las variables dependientes, de esta manera poder llegar a una hipótesis acorde a la realidad; como la toma de decisión, búsqueda de información, valoraciones, beneficios y costes relacionados del plan de negocios.

2.3 Formulación del esquema de trabajo

En el Cuadro II-1 se puede observar las diferentes etapas y puntos a desarrollar en el presente plan de negocios conformado por los capítulos, propósitos y herramientas aplicadas en el desarrollo del plan para la elaboración de un servicio integral nutricional de comida saludable para condominios y departamentos multifamiliares ubicados en el distrito de Santiago de Surco.

Cuadro II-1 Esquema de Trabajo

#CAP	TITULO	PROPOSITO	HERRAMIENTAS
I	Introducción	Breve introducción del negocio	Información histórica
II	Marco metodológico	Definición del modelo de investigación a usar	No aplica
III	Marco conceptual	Conceptos previos necesarios para el desarrollo	Fuentes secundarias, exploratorio, histórico.
IV	Marco contextual	Definir el contexto social, demográfico, tecnológico. Datos estadísticos base para el desarrollo de la tesis	Fuentes secundarias, correlacional
V	Investigación de mercado	Identificar público potencial y entender la tendencia de gustos y hábitos de consumo. Identificar las expectativas del consumidor y valoración del producto. Replanteamiento de la hipótesis del público potencial	Fuentes primarias: Investigación cualitativa y cuantitativa (entrevistas y encuestas), fuentes secundarias: tesis anteriores, paginas especializadas
VI	Benchmarking	Comparativa de los factores más importantes de la idea de negocio con las empresas de modelos similares para desarrollar la ventaja competitiva	Fuentes secundarias: Paginas internacionales especializadas, tesis anteriores
VII	Análisis estratégico	Definir de la propuesta de valor diferenciada tomando en cuenta los factores externos identificados en el desarrollo del capítulo.	SEPTE, 5 fuerzas de Porter, Efe, Lean Canvas.
VIII	Plan comercial	Definir los planes de comida saludable del sistema integral nutricional. Definir los precios por cada plan y servicio adicional. Definir los canales y publicidad a emitir.	Fuentes secundarias: Las 4 Ps, Benchmarking
IX	Plan de operaciones	Determinar la compra de insumos. Determinar la capacidad de producción del servicio de Catering. Definir el proceso de distribución. Identificar el flujo del proceso de venta. Determinar los canales de venta digitales.	Ratios, Cadena de Valor, Método de Costeo
X	Plan de recursos humanos	Definir las políticas de la empresa Definir el proceso de contratación de personal Definir el tipo de contratación	No aplica
XI	Plan financiero y análisis económico	Definir el presupuesto inicial para comenzar a operar Definir la proyección de la viabilidad del modelo de negocio que permita que el negocio se mantenga 5 años	Viabilidad : VAN, TIR
XII	Plan de riesgos	Identificar los riesgos que afectan al modelo de negocio Evaluar el impacto de cada riesgo hacia el negocio	Matriz de riesgos

Elaboración: Autores de la tesis

2.4 Técnicas e instrumentos de acopio de la información

2.4.1 Fuentes y técnicas de información

Fuentes primarias

Según Kotler, (2006). “La información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto”. Estas incluyen entrevistas a expertos, focus group y encuestas.

Entrevistas a expertos: El objetivo es obtener una interacción donde una persona pregunta y la otra responde y recolectar esos datos que no se encuentran registrados en otra fuente, tomando en consideración lo apropiado para cada propósito. (Marta Pulido, 2015)⁷.

Se desea obtener una primera impresión de cómo funciona los distintos aspectos del negocio, alcance, propuestas en funcionamiento, servicios integrados y todo lo que involucre el mercado de comida saludable. Los expertos serán un nutricionista, un personal training, y el CEO del negocio delivery comida saludable Manzana Verde.

Focus Group: El objetivo de esta técnica es obtener experiencias, insights e impresiones de los participantes, se deben hacer preguntas con objetivos claros, se debe determinar un moderador, la logística, lugar de encuentro y una guía de cómo se llevara la sesión. (Hamui-Sutton, Varela-Ruiz, 2012)⁸

Se realizará focus group a personas que viven en el distrito seleccionado o distrito aledaño, para entender el comportamiento, gustos y hábitos, tendencia que permitirá poder hacer hipótesis con respecto a la problemática a afrontar en el plan de negocios. Así mismo es posible que mediante la experiencia de los participantes se llegue a conocer las impresiones de familiares y amigos, lo cual resultará beneficioso para el análisis. También se indagará sobre el servicio esperado y la percepción y retroalimentación de la propuesta.

Encuestas: El objetivo de esta técnica es proporcionar datos de cuáles son las preferencias, actitudes, conocimientos o comportamiento de compra de los consumidores a través de información que se obtiene al ser interrogados de manera directa. (Kotler, Armstrong, 2017)⁹

⁷ Autora del libro Métodos y técnicas de Investigación científica, España.

⁸ Autoras del libro Técnicas de grupos focales.

¹⁰ Autores del libro Marketing

Teniendo los datos de las entrevistas y el focus group se procederá a armar un cuestionario enfocado en recolectar gustos, hábitos, aceptación de la propuesta, valoración de atributos y precio dispuesto a pagar. La encuesta contiene 29 preguntas enfocadas al residente de condominio, adicionalmente se creará una segunda versión, esta vez de manera digital en un formulario de google y publicado en Facebook, específicamente para residentes de condominio.

Fuentes secundarias

Kotler, (2006). “La información secundaria es información que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe”.

Se recurrirá a fuentes secundarias tales como:

- Empresas públicas y privadas dedicadas a estudios de mercado como INEI, IPSOS, NIELSEN, etc.
- Documentos legales (leyes).
- Artículos de diarios y revistas del rubro gastronómico o relacionado al termino: “comida saludable”.
- Webs de consulta dentro de la biblioteca de Esan.
- Tesis de Esan y de otras universidades.
- Videos y otros.

2.4.2 Determinación de la población y muestra

La población se encuentra conformada por las personas que habitan mediante alquiler o propietarios de departamentos en el distrito de Santiago de Surco.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente formula, tomando en cuenta una población finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población total

Z_{α} : 1.96 al cuadrado (nivel de confianza 95%)

p: probabilidad de ocurrencia del evento, p=0.5

q: probabilidad de no ocurrencia del evento, q=0.5

d: precisión, d=5%

2.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Se analizarán los resultados obtenidos y se presentarán gráficas de las estadísticas encontradas, con el objetivo de sustentar lo supuestos y fundamentar las conclusiones a las que llegamos, para determinar la viabilidad y alcance del plan de negocio. Las herramientas a emplear son: Análisis SEPTE, análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Modelo Lean Canvas, Método Delphi, Mix de Marketing (4 P's), cadena de valor, VAN y TIR.

Análisis SEPTE

Kotler, Armstrong (2017). “La compañía y todos los demás participantes operan en un gran macroentorno de fuerza que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa”. El análisis del macroentorno o SEPTE, identificará a aquellos agentes y fuerzas externas que afectan la capacidad de dirección de la organización para que puedan establecer relaciones exitosas con sus clientes objetivo y desarrollo del negocio. Las fuerzas principales del macroentorno son: demográficas, económicas, políticas, tecnológicas y ecológicas. Algunas de estas fuerzas son impredecibles e incontrolables. Otras, por el contrario, son predecibles y se pueden manejar a través de una administración inteligente del negocio.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Arbaiza (2013). “Michael Porter es autor de las cinco fuerzas de la competencia; de acuerdo con él, el poder de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria”. El potencial que se menciona, se evaluará con el rendimiento de la inversión a largo plazo. El análisis de las 5 fuerzas de Porter, es importante para evaluar el mercado y la industria en la cual la empresa participa y se desenvuelve. Las 5 fuerzas que servirán para el análisis son: Rivalidad entre los competidores, riesgo de ingreso de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

Modelo de Lean Canvas

INCAE, (2018). El modelo de lean canvas es una herramienta poderosa de visualización de modelos de negocio pensada para empresas que están iniciando. La metodología de uso se centra en crear y obtener ideas nuevas llevada en el prototipo de esquema, así, se podrá validar si el mercado está buscando las soluciones que la empresa nueva está ofreciendo. El modelo lean canvas tiene muchas utilidades: Identifica los tres problemas más grandes que tiene un mercado y como se está solucionando, aclara

el concepto de diferenciación, establece soluciones, resalta ventajas, señala canales para llegar al cliente, define métricas clave, describe la estructura de los costos e indica los ingresos.

Método Delphi

Según Reguant & Torrado, (2016). El método Delphi es una técnica de levantamiento de información a expertos que permitirá obtener la opinión de cada uno de ellos a través de consultas reiteradas. El método es útil pues la información viene de los conocimientos y experiencias de los participantes. Así mismo, el feedback permite la interacción de los participantes y con ello un mayor entendimiento.

El Método Delphi se aplicará para generar el cuestionario y la elección de los expertos a ser entrevistados.

El proceso tiene 4 fases:

Fase 1: Formulación del problema. Dentro del campo a investigar se debe reclutar expertos que poseen la misma noción del campo a consultar y formular preguntas cuantificables e independientes.

Fase 2: Elección de expertos. Un experto será elegido por los conocimientos y la capacidad que tenga para encarar el futuro respecto al campo a consultar. Las opiniones son recogidas independientemente y de forma aislada.

Fase 3: Elaboración y lanzamiento de cuestionarios. Se formulan cuestiones relativas al grado de ocurrencia, importancia y plazos de los eventos. Se suele recurrir a categorizar las respuestas, para luego tratarlas en términos porcentuales.

Fase 4: Desarrollo práctico y explotación de resultados. Se debe acompañar al cuestionario una nota de presentación donde se plasme el espíritu de la entrevista y metodología a emplear. Se deberá plantear consultas sucesivas, primero solicitando su opinión y luego informando en base a las estadísticas que se tengan, para finalmente conocer su segunda opinión.

Mix de Marketing- 4 P's

Ranís (2020). El marketing mix o las 4P's son la base y esenciales para poder diseñar las estrategias de marketing de una empresa. Estas 4P's son el núcleo y se conforma de la siguiente manera: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estos 4 pilares deben tener relación entre ellos, el negocio y el cliente al cual va dirigido para lograr que el producto o servicio sea exitoso.

Cadena de valor

Arbaiza (2013). “Para Porter (1998), la cadena de valor está representada por el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de diseñar, producir, comercializar, distribuir y mantener los productos o servicios que la empresa ofrece; refleja la estrategia de ésta última”. Como resultado de la definición de la cadena de valor se podrá diagnosticar la ventaja competitiva para analizar el impacto potencial en diferenciarse de la competencia; y así examinar la compañía en sus actividades más importantes con el único objetivo de mejorar la rentabilidad de la organización. La cadena de valor se pueden observar dos tipos de actividades:

1. Actividades primarias: Logística interna, Logística externa, operaciones, marketing y ventas; y servicio.
2. Actividades de apoyo: Infraestructura, Recursos Humanos, Tecnología investigación y desarrollo; y Compras.

Valor Actual Neto – VAN

Ross, Westerfield, Jaffe, (2019). “El Valor Actual Neto es el valor presente de los flujos de efectivo futuros menos el valor presente del costo de la inversión”. Es la diferencia entre el dinero que ingresa en una empresa y el monto que se invierte en un proyecto. Con ello, se logrará demostrar si éste proyecto va a resultar con beneficios. Se utiliza cuando se quiere homogenizar los flujos de caja netos en la actualidad.

Tasa interna de Retorno – TIR

Ross, Westerfield, Jaffe, (2019). “La Tasa Interna de Retorno es la tasa que ocasiona que el VAN del proyecto sea cero”. A mayor TIR, mayor rentabilidad del proyecto. Las empresas utilizan la TIR para saber si el proyecto es rentable pero no se usa al comparar dos rentabilidades de dos tipos distintos.

Ambas herramientas (VAN y TIR) analizan la rentabilidad cuando se quiere invertir en un proyecto. Por ello, se aplicará en el presente el plan de negocios.

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presentarán las definiciones de alimentación general; por su composición, su funcionalidad y el tipo de nutrientes que otorga al organismo. Así mismo se presentará un diseño metodológico que ha servido a los países a establecer sus políticas de nutrición para su población como es el caso de la rueda alimentaria. A modo de continuación se presentará el concepto de Nutrición y como es necesario la actividad física junto con una buena alimentación para sentirse saludable. Por último, se revisarán los problemas de salud que pudieran surgir en caso de una mala alimentación y los conceptos vinculados a la propuesta de negocio.

3.1 Alimentación

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO)¹⁰, define alimentación como “un proceso totalmente consciente y voluntario que consiste en el acto de ingerir alimentos para satisfacer la necesidad de comer”.

Para esta organización resulta vital establecer “un sistema alimenticio sostenible garantizando la sostenibilidad económica; que ofrece amplios beneficios para la sociedad; y que tiene un efecto positivo o neutro en los recursos naturales, salvaguardando la sostenibilidad del medio ambiente”.

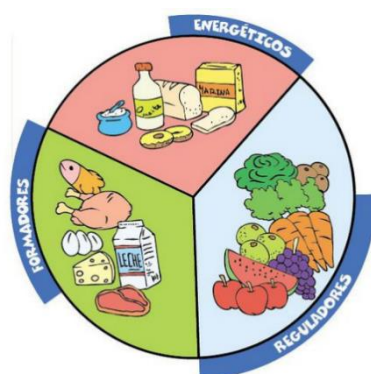
3.2 Tipos de alimentos

En primer lugar, para examinar con mayor detalle un sistema alimenticio es necesario definir los tipos de alimentos. El programa de Educación en la Alimentación y Nutrición (EDALNU)¹¹ diseñó una clasificación de alimentos como una guía que ayude a identificar una dieta sana a toda la población, los cuales están agrupados según las características que cumplen y los nutrientes que proporcionan: (ver Gráfico III-1)

¹⁰ Es una organización que tiene como objetivo lograr la seguridad alimentaria y garantizar el acceso regular a alimentos suficientes y de buena calidad para llevar una vida activa y sana.

¹¹ Creado en España y evaluado por la Universidad de Harvard.

Gráfico III-1 Clasificación de los alimentos



Fuente EDALNU, Universidad de Harvard

Según el Gráfico III-1 los alimentos se clasifican en 3 grandes grupos según su función:

- A. **Alimentos Plásticos o Formadores.** - son los que brindan sustancias importantes tanto para la formación como para la conservación de la estructura física.
- B. **Alimentos Energéticos.** - son los que nos proporcionan energía y son valiosos en cuanto a grasas e hidratos de carbono.
- C. **Alimentos Reguladores.** - son los que nos proporcionan al metabolismo su aporte en vitaminas, minerales y fibra.

Posteriormente, EDALNU subdivide estos tres grandes grupos de alimentos en subgrupos conformando la nueva rueda de los alimentos; (ver Gráfico III-2) En esta rueda se indica las opciones diarias que debe contener una alimentación saludable y sus respectivos aportes a la nutrición en cuanto a compuestos orgánicos, lo que incluye:

Grupo A1: Alimentos energéticos; cereales y derivados, patatas y azúcar. Aportan glúcidos mayoritariamente y fibra si el cereal incluye la cáscara

Grupo A2: Alimentos energéticos; grasa, aceite y mantequilla. Aportan lípidos a la dieta.

Grupo B1: Alimentos plásticos; carne, pescado, huevos, legumbres y frutos secos. Aportan proteínas y vitaminas. Con la incorporación de frutos secos ahora este grupo también aporta grasa y por tanto sería también energético.

Grupo B2: Alimentos plásticos; leche y derivados. Aportan proteínas, vitaminas y grasas.

Grupo C1: Alimentos reguladores; verduras y hortalizas. Aportan vitaminas, minerales y glúcidos.

Grupo C2: Alimentos reguladores; fruta. Aporta vitaminas y minerales.

Gráfico III-2 La nueva rueda de alimentos



Fuente EDALNU, Universidad de Harvard

Estos subgrupos de alimentos definen una dieta saludable para el ser humano y deben ser consumidas en las tres comidas diarias dependiendo de la proporción mostrada en el Gráfico III-2.

3.3 Nutrición

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS)¹², “la nutrición es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud”.

También define que, en el proceso de nutrición el cuerpo usa el alimento que ingerimos para que el organismo se conserve sano y en buen funcionamiento, así como subsanar en caso haya enfermedades, zonas maltratadas o deterioradas.

Adicionalmente la OMS indica que los procesos que van a permitir que el organismo asimile los nutrientes en primer lugar es la asimilación de los alimentos, el cual se produce dentro del tracto intestinal mediante la segregación química (ácidos y enzimas) y un desglose físico (estómago y masticación); en segundo lugar la absorción, donde a través de una acción metabólica del hígado y secreciones celulares, los alimentos se alteran en el torrente sanguíneo y tercero la transformación de éstos, gracias las enzimas y otros desgloses que fraccionan grandes sustancias en pequeñas

¹² Organismo de la Organización de las Naciones Unidas se especializa en políticas de prevención y promoción de la salud a nivel mundial.

para que continúe su digestión . Todo ello permitirá que el funcionamiento sea el correcto para contar con un desarrollo bueno y saludable.

Cuando se ingiere alimentos, lo ideal es llevar una dieta saludable que dependerá de que manera y en qué cantidad se vaya a consumir los nutrientes. De ésta manera, se podrá prevenir enfermedades, ya sea por defensas bajas o enfermedades no transmisibles, como por ejemplo diabetes, problemas cerebrovasculares, cáncer y hoy en día, el gran problema que es la obesidad. En la Tabla III-1 se muestra una comparación de ventajas y desventajas de la buena y mala nutrición.

Tabla III-1 Ventajas de una buena nutrición y desventajas de una mala nutrición

Ventajas	Desventajas
Mejora el sistema inmune del organismo.	Aumenta riesgo de trastornos en el organismo.
Mantiene en equilibrio el estado de ánimo.	Aumenta riesgo de sufrir cuadros depresivos.
Control del peso y grasa corporal.	Aumenta riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares e hipertensión
Permite tener energía para las actividades diarias del organismo.	Aumenta el nivel de cansancio y depresión

Elaboración: Autores de la tesis

3.4 Nutrientes

Los nutrientes son todos lo que se puede aprovechar de las comidas una vez ingeridas, es esa sustancia que permite la vida. Si bien es cierto que hay objetos de composición sencilla como el agua, también los hay complejos y es necesario identificar cuales se deben comer para llevar un equilibrio, así garantizar que se consuma la variedad de grupos alimenticios mencionados en la parte superior. Safont, (2018)¹³

3.4.1 Tipos de Nutrientes

Según Safont (2018), los nutrientes se dividen en dos grandes grupos: Los macronutrientes y los micronutrientes.

Macronutrientes.- Son los que el organismo necesita en cantidades grandes y nos aportan energía, ésta se representa y mide en calorías que son necesarias para los procesos y funciones diarias del organismo. En este grupo se encuentran los carbohidratos, proteínas y grasas. (Ver Tabla III-2)

¹³ Autora del artículo “¿Qué son los nutrientes esenciales y porque son necesarios?”

Tabla III-2 Tipo de macronutrientes

Macronutrientes	Descripción
Carbohidratos	Son esenciales para el organismo. Es la principal fuente de energía que va directamente a la sangre, al cerebro, células; y se necesitan para el correcto funcionamiento del cuerpo. Los carbohidratos se convierten en glucosa, por ello el consumo debe ser medido para que no haya excesos ni efectos no deseados. Los carbohidratos aportan 4 calorías por gramo. Dentro de este grupo se encuentran dos tipos: Carbohidratos simples: Sólo contienen uno o dos azúcares (fruta, leche, etc.) Carbohidratos complejos: Contienen tres o más azúcares enlazados (pan, arroz)
Proteínas	Son los nutrientes de los tejidos del organismo, regulan la función de éstos y también aportan energía al organismo. Las proteínas producen nuevas células y luchan contra las infecciones cuando el cuerpo lo necesita. Se deben ingerir en las distintas comidas del día puesto que no se almacenan. Al igual que los carbohidratos, aportan 4 calorías por gramo. Las proteínas se encuentran en las carnes, pescados, mariscos, en el huevo, frutos secos, etc.
Grasas	Al igual que los anteriores, las grasas también aportan calorías al organismo. Son necesarias para producir hormonas y células, sirven como medio de transporte y absorción de las vitaminas para que estén por todo el cuerpo. Las grasas o lípidos se almacenan en el tejido adiposo, y aportan 9 calorías por gramo.

Fuente: Safont, (2018)
Elaboración: Autores de la Tesis

Micronutrientes.- Son los que el organismo necesita en cantidades pequeñas, ellos van a ayudar de manera interna en los procesos químicos del organismo. Aquí se encuentran las vitaminas y minerales. (Ver Tabla III-3)

Tabla III-3 Tipo de micronutrientes

Micronutrientes	Descripción
Vitaminas	Las vitaminas tienen una de las funciones más importantes en el organismo, pues actúan en el funcionamiento de las células, en el crecimiento y desarrollo del ser humano. Parte importante de la salud, depende de las vitaminas. Así mismo, regulan los sistemas metabólicos y participan cuando se forman los químicos en el sistema nervioso. Las vitaminas se clasifican en dos tipos: Las hidrosolubles y las liposolubles. Vitaminas Hidrosolubles: Aquellas que se disuelven en agua y están presentes en los alimentos que tienen partes acuosas. (Vitamina B, C) Vitaminas Liposolubles: Aquellas que se disuelven en grasas y aceites; y están en la parte liposoluble de los alimentos. (Vitamina A, D, K)
Minerales	Los minerales son vitales pues actúan en la creación de las enzimas en los distintos procesos del organismo. (Calcio, Potasio, Sodio, Hierro, Zinc, cobre, Magnesio, etc.)

Fuente: Safont, (2018).
Elaboración: Autores de la Tesis

3.5 Alimentación saludable

Según la Asociación Española de Afectados por Linfoma, Mieloma y Leucemia de AEAL¹⁴, y que brinda información sobre alimentación saludable siendo el aporte a cada persona de los alimentos sanos y necesarios que van a cubrir sus necesidades alimenticias para brindarles salud y un buen funcionamiento del organismo. Los requerimientos nutricionales varían en la persona según su peso, edad, sexo, talla. La alimentación saludable dará un estilo de vida saludable al individuo, mediante una dieta balanceada, actividad física, evitar bebidas con alcohol y el tabaco.

La alimentación saludable debe tener las siguientes características:

- (i) Debe ser una alimentación completa (con todos los nutrientes necesarios).
- (ii) Debe ser equilibrada (que aporte todos los nutrientes necesarios para el organismo).
- (iii) Debe ser suficiente (lo adecuado para mantener el peso ideal normal).
- (iv) Debe ser adaptada a la persona ya sea hombre, mujer, edad, talla, actividad física, etc. sin que hayan faltas o excesos.
- (v) Debe ser variada (que contenga los alimentos de cada grupo alimenticio para garantizar todos los nutrientes necesarios para el organismo).

3.6 Alimentación no saludable

Según la Real Academia Española (RAE)¹⁵, también conocida como comida chatarra, es aquella alimentación que se basa en comidas con exceso en grasa, azúcar, que contienen energéticos en cantidad y muy bajo o casi nada consumo de nutrientes para la salud. El ritmo de vida actual propio del contexto laboral en el que día a día, el incremento de “comidas rápidas” y bebidas gaseosas o refrescos con excesiva cantidad de azúcar afectan de manera considerable la salud. Adicional a una alimentación saludable, la persona debe tener una vida activa física y no sedentaria.

Cuando una persona tiene una mala nutrición, afecta en el organismo de distintas maneras:

- Reduce las defensas del sistema inmune.
- El organismo está propenso a contraer enfermedades.
- Afecta el desarrollo físico y activo de la persona.
- Afecta el desarrollo mental y cognitivo de la persona.

¹⁴ Organización española que apoya a pacientes con enfermedades oncohematológicas.

¹⁵ Es una institución cultural cuya sede es Madrid en España.

- Reduce la productividad con la que uno cuenta.

Estos problemas conllevan a enfermedades como la obesidad, hipertensión y diabetes.

3.7 Servicios que proporcionan comida

Brevemente se describe los servicios vinculados a la preparación de comida:

3.7.1 Restaurantes

Según la Enciclopedia de Turismo: Hotelería y Restaurantes (2007), un restaurante es aquel establecimiento público donde a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo lugar.

Según Torruco y Ramirez (1997), quien actualmente es el Secretario de Turismo de México estableció tres clasificaciones:

- Por el tipo de comida: Puede ser comida vegetariana y macrobiótica, de pescados y mariscos, de carnes rojas y de aves.
- Por la variedad de servicio: Puede ser un autoservicio, menú o a la carta, cafeterías, drive in y similares.
- Por categorías: Puede ser de lujo, de primera clase (difiere en el tiempo que demora entre 5 y 7 tiempos y surtido), de segunda clase (6 tiempos de servicio), de tercera clase (3 o 4 tiempos) y cuarta clase (no más de 3 tiempos).

3.7.2 Catering

Según Asenjo A. (s.f.) a través del catering se brinda el servicio de alimentación institucional o colectiva de una cantidad determinada de comida, bebida en eventos de diversa índole. En algunas ocasiones las empresas del rubro hotelero brindan este servicio además del alquiler de sus instalaciones, en otras ocasiones sólo elaboran y trasladan los alimentos al lugar que indique el cliente. Este servicio puede abarcar desde comida, bebida, mantelería y cubiertos; hasta el servicio de chefs, camareros y personal de limpieza.

Según Apolinario y Ruiz (2017) indican que “Las personas que buscan contratar un servicio de catering con el fin de poder disfrutar más del evento y no tener la preocupación del mismo. Los servicios de catering asumen la planeación, ejecución y gestión del buffet; además contratar estos servicios ayuda a que el anfitrión tenga

variedad al momento de elegir su menú y decidir a qué momento del evento se sirvan los alimentos.”

3.7.3 *In house*

Este tipo de servicio funciona bajo el modelo de concesionaria instalado dentro de las instalaciones de las organizaciones.

3.7.4 *Delivery de comida*

Si bien es cierto no es un servicio que produce la comida, al día de hoy es muy usado para hacer los pedidos y continúa creciendo, este servicio se aplica cuando las personas viven a una cierta distancia del comercio y no tiene la facilidad de salir a comprarlo directamente. Anteriormente todos los negocios debían tener su propio sistema de distribución para poder brindar este servicio, pero desde hace algunos años esto ha cambiado y existen varios servicios de distribución que generan el servicio de manera tercerizada.

Este proceso funciona de la siguiente manera, el cliente puede realizar su pedido por teléfono, vía web, por app del Negocio o por app de terceros. El pedido se registra en internet para luego llegar al registro del restaurante. En caso se realice con un distribuidor tercerizado se genera un costo adicional al producto solicitado.

3.8 Sistema de preservación de la comida

Locker acondicionado

Según la RAE, el locker es un “Mueble con varios senos o divisiones, para tener clasificados papeles u otros objetos”.

Usualmente se utilizan para guardar objetos, por ejemplo: ropa, bolsas y otros objetos personales de manera temporal, es muy útil porque una gran parte de ellos cuenta con un seguro que protege las pertenencias, algunos están acondicionados para que no mojen o maltraten lo depositado en su interior. TodometalesJG, (2018)¹⁶

En la propuesta se usarán para conservar los alimentos desde la llegada del delivery hasta el recojo del cliente.

¹⁶ Página web dedicada a la venta de productos metálicos para estantería.

3.9 Servicio integral Nutricional

Un servicio integral nutricional de excelencia es aquel que es ofrecido al cliente mediante un programa nutricional personalizado que deberá estar dentro de un plan nutricional, llevándole un conjunto de beneficios que antes podía encontrarlos por separado. Esto permitiría un control único de su avance y facilitarle llegar a su meta de una forma óptima.

Según lo expuesto, el servicio integral nutricional incluye:

a. Plan nutricional: Un plan nutricional está orientado a cumplir un resultado específico del cliente tomando en cuenta sus hábitos alimenticios, posibles alergias, actividad física, de tal manera que pueda cumplir con un programa adecuado de comida balanceada para llegar a sus fines establecidos. Las consideraciones a tener en cuenta son:

Historial médico, que implica considerar alergias sobre algún alimento, si tiene alguna enfermedad como gastritis, úlceras, etc., que pueda restringir el tipo de alimentos y cantidad a ingerir.

Requerimiento calórico, que incluye hacer un cálculo de cuantas calorías deberá consumir al día para esto se debe tener como dato su peso, estatura, sexo y edad y muy importante su estilo de vida, hábitos alimenticios y ejercicios físicos que realice.

La FAO (2016) define el programa de alimentación como una serie de actividades cuyo objetivo principal es brindar una alimentación que permita satisfacer las necesidades de energía y nutrientes de manera parcial o total.

b. Programa nutricional: Un programa nutricional debe buscar alcanzar el objetivo planteado por el cliente y cuyas delimitaciones se definieron en el plan nutricional, mediante la consecución de actividades y hábitos alimenticios dentro del cual se tiene opción de una dieta sana y equilibrada. En caso no pueda cumplir con el programa se activará un programa de contingencia que será de corto alcance y que permitirá que retome el anterior programa.

c. Asesoría nutricional: Proporcionado por un nutricionista quien controla el peso y el cumplimiento del programa, brinda consejos de ejercicios físicos, comidas a evitar, etc. Según Vida activa (2014) Un nutricionista debe obtener el conocimiento del paciente: historial médico, actividad física, hábitos alimenticios (comidas que le gusta y que no), alergias y estado emocional

También debe:

- Brindar asesoría sobre los alimentos disponibles por cada cliente, lo que se debe ingerir dependiendo del estado emocional, físico y mental.
 - Acondicionar el programa nutricional para que se adecue a su estilo de vida y metas.
 - Explicar sobre las vitaminas, minerales que se adecuen a las necesidades del cliente.
- c. Premios:** Acorde con el rendimiento del cliente se brindarán premios que serán publicado en las redes sociales y plataforma virtual, generando el reconocimiento adecuado. Con los ganadores, se realizarán foros y evento saludables que afiancen sus hábitos alimenticios y se interrelacionen con personas de distintos programas generando una comunidad.
- d. Plataforma virtual:** Web que contendrá un sistema y un blog en un entorno responsive que brindará reportes de avances de los objetivos, alternativas de platos de comida, estatus de pedidos, buzón de solicitud de asesoría, información relacionada a premios, foros o eventos saludables; a su vez servirá como un portal social donde podrán compartir e interactuar con la comunidad.

3.10 Conclusiones

Tabla III-4 Conclusiones del Capítulo III

Subtítulo	Conclusiones
3.1 Alimentación 3.2. Tipos de alimentos 3.3. Nutrición 3.4. Nutrientes	Siendo la alimentación una necesidad básica del ser humano, resulta vital plasmar la importancia de los grupos de alimentos que la propuesta de negocio va a ofrecer al cliente mediante una adecuada nutrición que permita una buena salud.
3.5. Alimentación saludable 3.6. Alimentación no saludable	La propuesta de negocio busca aportar en el estilo de vida que llevan actualmente una dosis saludable enfocada en su alimentación de esta forma cubre las necesidades alimenticias, les brinda salud y un buen funcionamiento del organismo, evitando estar propensos a contraer enfermedades que reduzcan la productividad diaria de la persona.

Elaboración: Autores de la Tesis

Subtítulo	Conclusiones
3.7. Servicio que proporcionan comida	Para la propuesta de negocio fue necesario definir los servicios que proporcionan comida lo cual permite encontrar oportunidades de mejora en el nivel de servicio que se ofrece, por lo cual se eligió el servicio de catering como el modelo ideal para la elaboración de los platos saludables.
3.8. Sistema de Preservación de comida	Se encontró en los lockers un lugar personalizado y acondicionado en el cual las personas puedan disponer de sus alimentos principales como el desayuno y el almuerzo en las condiciones óptimas para el consumo, garantizando que los nutrientes mantengan sus condiciones organolépticas.
3.9. Servicio Integral Nutricional	El objetivo del plan de negocio es ofrecer al cliente platos que proporcionen una alimentación sana al contar con carbohidratos, proteínas y grasas, junto con asesoría personalizada y una plataforma virtual que facilite la elección de su alimentación diaria. Una de las causas para mantener un estilo de vida saludable es el enfoque en ofrecer comida balanceada.

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO IV MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrollará un análisis que permitirá definir y cuantificar la demanda potencial del distrito seleccionado para llevar a cabo la propuesta de negocio, mediante los datos de población total segmentado por distrito, nivel socioeconómico A-B y edad.

A su vez, se determinará en qué situación se encuentra el mercado de comida saludable, describiendo las diversas variantes de oferta de servicios que se brindan y el comportamiento del consumidor de comida saludable en el distrito seleccionado.

Se muestra en la Tabla IV-1 que la zona 7 concentra la mayor participación del NSE B con el 43.2% de la población, dentro de esta zona se encuentra el distrito de Santiago de Surco.

Tabla IV-1 Distribución de NSE por Zonas APEIM 2019

	Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	%	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Bañeros	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

Fuente: APEIM, (2019)

También se tiene el dato que el distrito de Santiago de Surco, es el único distrito que se ubica dentro del TOP 15 del ranking de mayor porcentaje de población y hogares de Lima Metropolitana. Ver Tabla IV-2.

Tabla IV-2 Lima Metropolitana: Población y hogares según distritos 2019 (en miles)

No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4

Fuente: CPI, (2019)

En base a esta información se selecciona el distrito de Santiago de Surco debido a que se encuentra en la zona de mayor porcentaje del NSE B y es el único distrito de la zona 7 que se ubica dentro del TOP 15 del ranking de mayor porcentaje de población y hogares de Lima Metropolitana.

4.1 Análisis del perfil de la demanda potencial en el distrito seleccionado

En este acápite se pondrá en evidencia el tipo de vivienda, el rango de edad y el porcentaje del NSE B de Santiago de Surco al cual irá dirigida la propuesta de negocio.

A continuación, se muestra en la Tabla IV-3 la evolución del área de residencia y tipo de vivienda de los ciudadanos de Lima Metropolitana lo cual refleja la tendencia de crecimiento promedio anual de 8.0% en el concepto de departamentos en edificio.

Tabla IV-3 Viviendas Particulares, Según área de residencia y tipo de vivienda

Área de residencia / Tipo de Vivienda	Censo 2007		Censo 2017		Variación Intercensal 2007-2017		Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
Urbana	5 009 474	100,0	7 330 445	100,0	2 320 971	46,3	232 097	3,9
Casa independiente	4 263 365	85,1	6 164 195	84,1	1 900 830	44,6	190 083	3,8
Departamento en edificio	378 213	7,5	820 324	11,2	442 111	116,9	44 211	8,0
Vivienda en quinta	134 087	2,7	125 083	1,7	- 9 004	-6,7	- 900	-0,7
Vivienda en casa de vecindad	107 548	2,1	83 344	1,1	- 24 204	-22,5	- 2 420	-2,5
Choza o cabaña	0	0,0	0	0,0	0	-	0	-
Vivienda improvisada	109 260	2,2	129 254	1,8	19 994	18,3	1 999	1,7
Local no destinado para habitación	8 970	0,2	8 238	0,1	- 732	-8,2	- 73	-0,8
Otro tipo 1/	8 031	0,2	7	0,0	- 8 024	-99,9	- 802	-50,6

Fuente: INEI Censo (2017)

Se entiende que los departamentos por edificios contienen a los Condominios y departamentos multifamiliares alrededor de Lima Metropolitana.

En Lima Metropolitana el 21.2% vive en departamentos en edificio, del NSE B son 38.5%, Ver la Tabla IV-4 donde muestra los porcentajes necesarios para el cálculo.

Tabla IV-4 Distribución de Departamentos por Zonas y NSE

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Tipo de vivienda	Casa independiente	74.5%	45.0%	59.1%	78.4%	76.0%	82.9%	84.0%	92.8%
	Departamento en edificio	21.2%	52.5%	38.5%	17.8%	20.7%	12.2%	9.8%	0.7%
	Vivienda en quinta	2.7%	2.5%	2.2%	3.3%	3.0%	3.9%	2.8%	0.8%
	Vivienda en casa de vecindad (Callejón, solar o corralón)	1.4%	0.0%	0.3%	0.5%	0.3%	1.0%	3.4%	4.2%
	Choza o cabaña	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Vivienda improvisada	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
	Local no destinado para habitación humana	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
	Otro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%

Fuente: APEIM, (2016)¹⁷

En la Tabla IV-3 se determinó que el sector viviendas en departamentos es el que más ha crecido en promedio en Lima Metropolitana y en la Tabla IV-4 se evidenció que el 38.5% del NSE B vive en departamentos, entonces es necesario que el enfoque de la propuesta de negocio, de la demanda potencial debe incluir ambas cifras.

Para la construcción de la demanda potencial del plan de negocios la propuesta se enfocará en un target de edad de 25 a 39 años, siendo estos un total de 114, 857 personas en el distrito de Santiago de Surco, según la Tabla IV-5.

¹⁷ Fuentes secundarias: APEIM, 2016"

Tabla IV-5 Distribución poblacional

Departamento	Provincia	Distrito	Pob. 18 años a más	Genero		Edad			NSE				
				Hombre	Mujer	18-24	25-39	40-70	A	B	C	D	E
Lima	Lima	Ancón	32,168	16,126	16,042	6,434	11,902	13,832	1,544	7,109	12,867	7,913	2,734
Lima	Lima	Ate	416,237	213,045	203,192	83,247	154,008	178,982	7,909	49,532	167,327	149,845	41,624
Lima	Lima	Barranco	45,365	21,784	23,581	9,073	16,785	19,507	2,178	10,026	18,146	11,160	3,856
Lima	Lima	Breña	103,602	49,271	54,331	20,720	38,333	44,549	1,865	22,378	46,621	26,419	6,320
Lima	Lima	Carabaylo	185,300	92,495	92,805	37,060	68,561	79,679	1,668	22,792	84,312	49,105	27,424
Lima	Lima	Chaclacayo	39,426	19,789	19,637	7,885	14,588	16,953	749	4,692	15,849	14,193	3,943
Lima	Lima	Chorrillos	239,218	118,640	120,578	47,844	88,511	102,864	11,482	52,867	95,687	58,848	20,334
Lima	Lima	Cieneguilla	19,222	9,642	9,580	3,844	7,112	8,265	0	1,922	8,073	7,112	2,114
Lima	Lima	Comas	409,186	204,669	204,517	81,837	151,399	175,950	3,683	50,330	186,180	108,434	60,560
Lima	Lima	El Agustino	156,504	80,226	76,278	31,301	57,906	67,297	2,974	18,624	62,915	56,341	15,650
Lima	Lima	Independencia	168,250	84,544	83,706	33,650	62,253	72,348	3,533	34,491	85,303	36,510	8,413
Lima	Lima	Jesús María	111,303	48,577	62,726	22,261	41,182	47,860	22,149	54,316	25,266	7,235	2,337
Lima	Lima	La Molina	155,241	70,780	84,461	31,048	57,439	66,754	45,020	69,703	29,185	7,762	3,571
Lima	Lima	La Victoria	201,381	102,549	98,832	40,276	74,511	86,594	3,625	43,498	90,621	51,352	12,284
Lima	Lima	Lima	310,784	158,619	152,165	62,157	114,990	133,637	5,594	67,129	139,853	79,250	18,958
Lima	Lima	Linces	83,616	38,006	45,610	16,723	30,938	35,955	16,640	40,805	18,981	5,435	1,756
Lima	Lima	Los Olivos	285,343	141,136	144,207	57,069	105,577	122,697	5,992	58,495	144,669	61,919	14,267
Lima	Lima	Lurigancho	125,125	63,768	61,357	25,025	46,296	53,804	2,377	14,890	50,300	45,045	12,513
Lima	Lima	Lurin	55,766	28,755	27,011	11,153	20,633	23,979	0	5,577	23,422	20,633	6,134
Lima	Lima	Magdalena del Mar	66,558	30,302	36,256	13,312	24,626	28,620	13,245	32,480	15,109	4,326	1,398
Lima	Lima	Miraflores	131,911	57,186	74,725	26,382	48,807	56,722	38,254	59,228	24,799	6,596	3,034
Lima	Lima	Pachacamac	62,433	31,404	31,029	12,487	23,100	26,846	0	6,243	26,222	23,100	6,868
Lima	Lima	Pucusana	9,394	4,706	4,688	1,879	3,476	4,039	451	2,076	3,758	2,311	798
Lima	Lima	Pueblo Libre	96,875	43,230	53,645	19,375	35,844	41,656	19,278	47,275	21,991	6,297	2,034
Lima	Lima	Puente Piedra	209,330	104,941	104,389	41,866	77,452	90,012	1,884	25,748	95,245	55,472	30,981
Lima	Lima	Punta Hermosa	5,741	3,068	2,673	1,148	2,124	2,469	276	1,269	2,296	1,412	488
Lima	Lima	Punta Negra	5,617	2,862	2,755	1,123	2,078	2,415	270	1,241	2,247	1,382	477
Lima	Lima	San Bartolo	5,577	2,923	2,654	1,115	2,063	2,398	268	1,233	2,231	1,372	474
Lima	Lima	San Borja	123,711	56,397	67,314	24,742	45,773	53,196	35,876	55,546	23,258	6,186	2,845
Lima	Lima	San Isidro	76,302	33,243	43,059	15,260	28,232	32,810	22,128	34,260	14,345	3,815	1,755
Lima	Lima	San Juan de Lurigancho	717,746	363,539	354,207	143,549	265,566	308,631	13,637	73,928	296,429	262,695	71,057
Lima	Lima	San Juan de Miraflores	317,201	159,836	157,365	63,440	117,364	136,396	15,226	70,101	126,880	78,031	26,962
Lima	Lima	San Luis	59,076	29,495	29,581	11,815	21,858	25,403	1,122	7,030	23,749	21,267	5,908
Lima	Lima	San Martín de Porres	494,751	247,888	246,863	98,950	183,058	212,743	10,390	101,424	250,839	107,361	24,738
Lima	Lima	San Miguel	135,204	63,543	71,661	27,041	50,025	58,138	26,906	65,980	30,691	8,788	2,839
Lima	Lima	Santa Anita	180,235	91,528	88,707	36,047	66,687	77,501	3,424	21,448	72,454	64,885	18,024
Lima	Lima	Santa María del Mar	1,417	751	666	283	524	609	27	169	570	510	142
Lima	Lima	Santa Rosa	13,153	6,354	6,799	2,630	4,866	5,655	250	1,565	5,287	4,735	1,315
Lima	Lima	Santiago de Surco	310,423	144,415	166,008	62,085	114,857	133,482	90,023	139,380	58,360	15,521	7,140
Lima	Lima	Surquillo	94,115	44,820	49,295	18,823	34,823	40,469	4,518	20,799	37,646	23,152	8,000
Lima	Lima	Villa El Salvador	307,890	156,323	151,567	61,578	113,919	132,393	0	30,789	129,314	113,919	33,868
Lima	Lima	Villa María del Triunfo	315,420	158,352	157,068	63,084	116,705	135,631	0	31,542	132,476	116,705	34,696
Total general			7,051,895	3,483,759	3,568,136	1,410,379	2,609,201	3,032,315	439,470	1,496,386	2,777,722	1,777,391	560,927

Fuente: IPSOS, (2018)

4.2 Análisis de los competidores en el distrito de Santiago de Surco

Actualmente no existe un modelo de negocio que opere en los condominios y departamentos multifamiliares como tal; sino existe la oferta de reparto a delivery, disponibilidad tradicional en un local y suplementos sintéticos vinculados a una alimentación balanceada.

Existen empresas nacionales y extranjeras que brindan una oferta de alimentación saludable bajo un sistema de reparto de alimentos, estos pueden ser por diversidad de planes y objetivos a conseguir. Se consideran como competidores directos, los siguientes:

- Manzana Verde: Brinda el reparto en oficinas de comida rica, variada y con las calorías necesarias para que cumplas tu objetivo. A su vez, brinda asesoría nutricional vía plataformas digitales.
- Arbóreo: Brinda por zonas de reparto, alternativas de comida saludable. Puedes conseguir el pedido hasta con dos horas de anticipación en el mismo día.
- Menú Fitness: Brinda el servicio de reparto de comida saludable, ofrecen preparar tu dieta en caso tengas una hecha y desees seguirla.
- Bici Ensaladas Delivery: Brinda el reparto de ensaladas en bicicletas en cierta zona de reparto, únicamente se enfocan en almuerzos.
- Veggo: Brinda packs nutricionales de hasta cinco comidas diarias, ofreciendo cambiar tu estilo de vida a uno saludable, sin sacrificar el gusto por la comida y balanceando los nutrientes y repartiéndola en la dirección que le indiques.
- Todas ellas ofrecen planes de alimentación saludables estándar para perseguir un objetivo bien sea, bajar o incrementar masa corporal.
- Por otro lado, existen competidores indirectos que ofrecen productos específicos como batidos o cereales a manera de consumo para reducir peso, como tales empresas:
- Herbalife: Modelo de negocio multinivel cuyo objetivo es promocionar y desarrollar productos enfocados en la nutrición, dietas deportivas, control de peso y el cuidado personal.
- Fuxion: Compañía que brinda productos enfocados en la industria saludable y los comercializa a través de redes de mercadeo; presentando una fusión potenciadora de productos únicos (alimentos nutraceuticos)
- Vivri: Compañía dedicada a brindar nutrición, dándole algo esencial a tu cuerpo y mejorando las decisiones alimenticias, los clientes participan en un reto que es una experiencia transformacional que pueden compartir con la familia y amigos y así formar una comunidad real y permanente de salud. Combina tres tipos de batidos a ciertas horas del día con el objetivo de lograr una salud digestiva, suplementos alimenticios y brindarle antioxidantes a tu organismo.

Básicamente estas empresas ofrecen planes y cronogramas de consumo de sus productos ofreciendo en ciertos días reducir un número de kilos. La principal característica de estos productos es que son estáticos y generan una dependencia

prolongada en caso desees mantener el objetivo alcanzado; si es que antes no desistes en su consumo.

Finalmente, entre otros posibles competidores sustitutos se encuentran los restaurantes, cadenas de comida rápida; y se consideran una competencia debido a que muchos de ellos están optando por adicionar en sus menús alternativas de “comida saludable”.

El presente plan de negocio ofrece una propuesta de valor que no sólo abarca el suministro de platos saludables, sino que vincula el asesoramiento nutricional presencial y además mediante la plataforma interactiva, permitiéndole visualizar los avances alcanzados o retomar los planes suspendidos. A su vez, premiará por logro de objetivos alcanzados, otorgará descuentos y brindará desde un inicio la supervisión y seguimiento de un nutricionista.

4.3 Estilos de vida y tendencias saludables

A continuación, se explicará las últimas tendencias y perfiles del consumidor y como éstas impactan en la calidad de vida de una persona. Se involucrará un reciente análisis del perfil del consumidor peruano; así como también, un estudio internacional sobre los principales insights que involucran toda la tendencia saludable que se pregona.

4.3.1 Estilos de vida

Según Arellano Marketing (2019) se pueden clasificar los estilos de vida en el Perú. En la siguiente Tabla IV-6 se señala los seis tipos de estilo de vida que se analizó:

Tabla IV-6 Estilo de vida del consumidor peruano	
Estilo de Vida	Características
Los sofisticados	Nivel de ingresos e instrucción alta Cuidan su imagen personal Son innovadores y asiduos del consumo light Son más jóvenes del promedio
Los progresistas	Nivel de ingresos variados Grado de instrucción igual que el promedio
Los formalistas	Valoran el status Admiran a los sofisticados, pero prefieren lo tradicional Trabajadores de mando medio
Los modernos	Mujeres que trabajan y estudian Buscan autorrealización y reconocimiento en la sociedad
Los conservadores	Mujeres tradicionales Se ocupan del hogar, típica ama de casa
Los austeros	Son reacios al cambio Bajo nivel socioeconómico Prefieren la vida simple sin riesgos

Los principales consumidores que se estará evaluando como clientes potenciales serían los sofisticados que son personas que cuidan su imagen y les importa el consumo de comidas light.

4.3.2 *Tendencias saludables*

A continuación, se presentará aquellas tendencias sobre hábitos saludables y cómo influyen en el desenvolvimiento de la calidad de vida de una ser humano. Para ello, según la OMS indica que la salud es un “estado completo de bienestar físico, mental y social de una persona y no solo la ausencia de enfermedad”. Esto implica que un estado ideal fisiológico va de la mano con una sana alimentación, asimismo la complementariedad de la actividad física y no llevar una vida sedentaria, todos esos factores dará como resultado un bienestar ideal.

De igual manera, otro factor no menos importante, es la búsqueda del bienestar psicológico, pues enfermedades como la depresión o ansiedad afectan el estado físico del individuo que podrían provocarle malestar general en su vida diaria y necesitar tratamientos médicos para recuperar su salud. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) Indicadores del cuidado de la salud en peruanos

Existen ciertos factores de riesgos que alterarían el bienestar de una persona y pondrían en riesgo la salud tanto física como mental; de los cuales se detalla lo siguiente:

- Obesidad. - según el instituto nacional de salud cerca del 70% de peruanos padecen de obesidad y sobrepeso. Se indica también que solo el 10% de la población mayor a 15 años consumen fruta o verduras al día.
- Sedentarismo. – se define como la conducta de una persona que no practica actividad física haciendo que dicha ausencia provoque efectos como aumento de peso o pérdida de masa osteomuscular y derive a problemas cardiacos.
- Alcohol y Tabaco. – la ingesta de bebidas alcohólicas hace ingresar rápidamente al torrente sanguíneo y al pasar por el hígado, este hace el esfuerzo máximo para desecharlo. Asimismo, el tabaco contiene elementos nocivos que puede producir cáncer y enfermedades pulmonares.

- Estrés. – son consideradas reacciones fisiológicas cuando la persona vive diversos estados psicológicos y emocionales ocasionados por momentos en su vida como ansiedad, tensión, traumas, exceso de trabajo, etc. El estrés es un factor de riesgo en la salud humana cada vez mayor que afecta a más personas.

4.4 Conclusiones

Tabla IV-7 Conclusiones del Capítulo IV

Subtítulo	Conclusiones
4.1. Análisis del perfil del consumidor potencial en el distrito de Santiago de Surco.	La información que se obtuvo del análisis del perfil del consumidor en el distrito de Santiago de Surco servirá para construir la demanda potencial del plan de negocio, siendo esta el cálculo del tamaño de la población del distrito seleccionado segmentado por el NSE B, demográficamente por edades de 25 a 39 años y el porcentaje de personas que residen en departamentos.
4.2. Análisis de los competidores en el distrito de Santiago de Surco	Del análisis de los competidores en el distrito de Santiago de Surco, se encontró la oportunidad de ofrecer comida saludable dirigida a personas que residen en condominios y departamentos multifamiliares debido a que actualmente no hay una competencia directa para la propuesta de negocio.
4.3. Estilos de vida y tendencias saludables	De los estudios de estilo de vida se pudo concluir que el tipo de personas que aplicarán como demanda potencial serán los sofisticados. De igual manera, según los indicadores del comportamiento del consumidor peruano, existen indicios de la preocupación constante de mantenerse saludable así como también la evidencia de contraer posibles enfermedades.

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO V BENCHMARKING

Según Bateman (2005), “Benchmarking es el proceso de valorar como se comparan las funciones y habilidades básicas de una compañía con las de otra o con las de otro conjunto de empresas; y su objetivo es comprender a fondo las “mejores prácticas” de otras firmas y emprender acciones para alcanzar tanto un mejor desempeño como menores costos”.

En el presente capítulo, se analizará las empresas peruanas competidoras existentes que han tenido éxito en el rubro del negocio de comida saludable: Manzana Verde, Menú Fitness y Arbóreo. Así mismo se comparará con empresas extranjeras que realicen el servicio de alimentación saludable: Menu Diet y Vitalista, ambas de España. De esto se obtendrán buenas prácticas que reforzarán la propuesta de valor y determinar los factores críticos de éxito de la propuesta de negocio.

Para este estudio se eligió utilizar el benchmarking competitivo, si bien es cierto, este plan de negocios sustentará la viabilidad de un nuevo emprendimiento, analizar las empresas competidoras brindará conocimiento sobre buenas prácticas que funcionan en el mercado que podrían beneficiar al modelo de negocio que se desea implementar.

A nivel competitivo las empresas del mercado peruano no cuentan con todos los beneficios que se brindarán en el plan de negocios, es por ello que se eligieron varias empresas existentes con modelos de negocios variados que puedan servir en el análisis. Como primera opción se identificó los principales factores críticos de éxito que se utilizarán para el benchmarking en base al levantamiento de información como parte del estudio de mercado.

5.1 Factores críticos de éxito - FCE

Para obtener los factores críticos de éxito en el presente análisis se levantó información de expertos considerando la importancia de éstos actores involucrados en lo que se refiere a alimentación saludable: Un nutricionista y un entrenador personal. Así mismo, conociendo que existen empresas dedicadas a éste modelo de negocio, se entrevistó al CEO de una de los negocios virtuales más exitosos del país de comida saludable y delivery: Manzana Verde. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

5.1.1 Modelo de negocio

En este primer análisis se toma en cuenta la integración de los atributos ofrecidos que se observó en “Manzana Verde” y de qué forma aportan valor. Se ubicó empresas extranjeras, las que también manejan un modelo similar y así se podrá validar los factores más relevantes de cada una, que marquen diferenciación y atracción de los consumidores. En el caso del modelo de negocio planteado, y basando el benchmarking de éste punto en “Manzana Verde”, se buscó diferenciación por los siguientes puntos mencionados en la Tabla V-1.

Tabla V-1 Diferenciación del plan de negocio Casana

	MANZANA VERDE	CASANA
Planes de comida saludable acorde a los objetivos: bajar de peso, incrementar masa muscular y mantener la rutina saludable	Sí lo ofrece	Sí lo ofrece
Asesoría y coaching nutricional que motive a continuar con el logro de los objetivos	Sí lo ofrece (virtual)	Sí lo ofrece (Presencial)
Servicio de delivery enfocado a llevar la comida a pequeños lockers dentro de condominios y departamentos multifamiliares y entrega de loncheras.	No lo ofrece	Sí lo ofrece

Elaboración: Autores de la Tesis

5.1.2 Plan de comida saludable

En el siguiente análisis se tomó en consideración, los planes de comida saludable formulados y recomendados por una nutricionista. Mariana Hidalgo, especialista en nutrición clínica lo afirma de la siguiente manera: *“El plan nutricional es semanalmente, pero si quieres adquirir un estilo de vida, eso debe ser diario, cuidar la cantidad de agua, frutas, verduras y grasas”*.

De esta manera se debe entender como las empresas piensan abordar las necesidades de alimentación saludable que buscan los consumidores.

En el caso del modelo de negocios planteado, se crearán 2 planes de comida saludable: bajar de peso, y mantener el peso en una rutina saludable. Transversalmente habrá 3 niveles en función de la disciplina o fuerza de voluntad:

Nivel 1: Si es disciplinado y decidido, tiene el tiempo asignado más corto para llegar a su objetivo y su alimentación es más estricta.

Nivel 2: Si es moderado en su disciplina y tiene la limitación de no poder con una dieta muy estricta, el tiempo asignado aumenta moderadamente para llegar al objetivo y su alimentación es más proporcionada con respecto al nivel 1.

Nivel 3: Si por el contrario la disciplina no es un factor relevante y puede existir la tentación de abandono, considerando que la fuerza de voluntad es baja, el tiempo para llegar al objetivo se incrementa con respecto al nivel 2 considerablemente, las kilocalorías consumidas se llevan al límite permitido y va ir disminuyendo levemente a través del transcurso del plan.

5.1.3 *Calidad de los platillos*

En el siguiente análisis se tomó en consideración, la opinión de cada empresa, datos de la entrevista al CEO de Manzana Verde y la nutricionista Mariana Hidalgo El sabor de los platos del menú, la frescura de los insumos de primera necesidad (leche, carne y vegetales), la elección de la cocción de los alimentos y por último la temperatura a la hora de la entrega de los platos.

En el caso del modelo de negocios planteado, los encargados de realizar este punto es el catering contratado como servicio tercerizado, por ende, la calidad de los platillos se controlará mediante un supervisor de cocina que estará pendiente del sabor y presentación de los platillos.

Para tener un control del sabor, se le brindará al catering las medidas exactas por cada platillo de tal manera que siga la receta de cada platillo la cual garantiza control y estandarización de la comida.

5.1.4 *Publicidad utilizada*

En el siguiente análisis se tomó en consideración los medios por los cuales las empresas realizaron su publicidad (flyers, publicaciones, etc.), la frecuencia de realización de estas publicaciones, tomando en cuenta las horas del día de publicación, el día de la semana, el mes del año, la estacionalidad, etc. Por último, en caso se logre identificar la herramienta utilizada evaluar que relevancia tiene con respecto a la publicidad brindada. No sólo es un medio de publicidad de las páginas de éstas empresas propiamente mencionadas, también están en los distintos negocios que complementan

una salud ideal como gimnasios, nutricionistas, etc. Los expertos a quienes se entrevistó, consideran que la publicidad es un tema fundamental para llegar, recordar y fidelizar al cliente.

En el caso del modelo de negocios planteado, para la captación se utilizarán flyers que se entregarán en los ingresos de los condominios y departamentos multifamiliares seleccionados, además se programarán visitas los días que haya junta de propietarios. Otra opción de captación será brindar platos gratis por cada referido del cliente. El uso de las redes sociales como Facebook e Instagram, será para obtener captación y reconocimiento de marca en el segmento seleccionado, previamente configurado en la aplicación Facebook ads. Para los clientes que han abandonado el plan se enviara publicidad a su mail para incentivar la reinserción, además el especialista se comunicará vía WhatsApp con la persona para saber el motivo del cese.

5.1.5 Precio estándar

En el siguiente análisis se tomó en consideración, la comprensión de la tarifa fijada por los competidores tomando en cuenta el servicio brindado y así mismo los resultados encontrados en las encuestas. Este precio también reflejará el liderazgo que tienen en el mercado, y como detrás de estos están incluidos los costos de producción, gastos y la utilidad que generan. Los precios también reflejan la presentación de la mercancía.

Precios por plato o menú según empresas nacionales:

- Manzana Verde : S/ 12.90 (sólo plato de almuerzo)
- Arbóreo : S/ 15.90 (plato de almuerzo + ensalada del día)
- Menú Fitness : S/ 11.90 (plato de almuerzo + snack)

En el caso del modelo de negocios planteado, se utilizará un precio accesible enfocado en ingresar en un nicho pequeño, se tomó en consideración la investigación de mercado, plan de marketing y el plan financiero desarrollado en los siguientes capítulos.

Factor común de empresas nacionales analizadas: La característica en común con la que cuentan las tres empresas nacionales mencionadas de las cuales se toma base para realizar el benchmarking, es llevar comida saludable a oficinas y hogares mediante el servicio de delivery promoviendo una alimentación sana en aquellos que se preocupan por su salud y bienestar.

5.1.6 *Plataforma interactiva*

En el siguiente análisis se tomó en consideración, que las empresas cuenten con soporte virtual como una web, sistema web, web móvil o una aplicación dedicada para Smartphone o Tablet que apoyara en el flujo del proceso de compra o servicio post venta. Todas las empresas tomadas para el benchmarking, tienen una plataforma interactiva y virtual que ayuda a la difusión, comercialización y fidelización del negocio.

En el caso del modelo de negocios planteado, se utilizará un sistema web responsive y un blog que soportaran los artículos de comida saludable, registro del cliente, selección de platos del plan elegido y seguimiento del avance de los objetivos.

5.1.7 *Asesoría Nutricional Motivacional*

En el siguiente análisis se tomó en consideración que las empresas tengan el servicio de asesoría nutricional mediante la solicitud de datos del usuario, se brinden pautas nutricionales y control del avance, pero todo este seguimiento es virtual.

En el caso del modelo de negocios planteado, se tomó en consideración contar con un nutricionista que tenga un perfil de coaching para promover la consecución del plan elegido además que revise el control del avance de sus planes y genere un feedback para mantener motivado al cliente. Por otro lado, la motivación también está relacionado a eventos y premios por cumplir objetivos, pero esto se verán en el siguiente punto por ser de gran interés. Así mismo con una persona experta en personal training como complemento para ofrecer planes y asesoría a la hora de los ejercicios físicos del cliente. Estas especialistas son las mismas expertas a las que se les entrevistó, y accedieron a brindar apoyo con su asesoría en el plan de negocios.

5.1.8 *Servicio de entrega*

En el siguiente análisis se tomó en consideración, que las empresas competidoras brinden el servicio de delivery, en este punto es de importante consideración la puntualidad y que el producto llegue en óptimas condiciones. Tanto las empresas nacionales como extranjeras analizadas y mencionadas, llevan los alimentos al centro de trabajo u hogar.

En el caso del modelo de negocios planteado, se brindará el servicio delivery con un solo vehículo en el horario diurno, dejando la comida en lockers que se encontrarán dentro de los condominios y departamentos multifamiliares para que ellos dispongan del trasladarlo o si se queda en sus hogares. Los lockers estarán acondicionados para mantener la comida fresca por unas horas.

5.2 Mercado y competencia de comida saludable

5.2.1 Mercado de comida saludable

Según FoodNavigator, (2020)¹⁸, el futuro de la industria alimentaria está enfocado en Salud y sostenibilidad, donde la salud se ha vuelto un tema de gran importancia, a la hora de tomar decisiones de compra. El líder de la industria de consumo de EY¹⁹, Rob Holston (2019) indica que los cambios de alimentación hacia una alimentación saludable continuaran creciendo.

En el Perú esta tendencia está incrementándose año a año, debido a que las personas son más conscientes de buscar una alimentación saludable, siendo más cuidadosos a la hora de elegir que comprar, leyendo etiquetas para informarse sobre la cantidad de grasa, azúcar o calorías que tienen los productos a adquirir. El 62% de peruanos considera que comer frutas y verduras es saludable, 39% de peruanos cree que incluir ensaladas y verduras en su dieta es saludable, 38% de peruanos cree que beber mucha agua es saludable, 24% de peruanos mide su consumo de comidas alta en grasas. Con respecto a la oferta de comida saludable, existen fabricantes de productos que ya ofrecen alternativas saludables. Kantar Worldpanel, (2019).

5.2.2 Competidores

Las empresas competidoras que se mencionan a continuación tienen modelos de negocios parecidos al plan de negocio propuesto sin embargo no se encontró una empresa que cuente con todas las características similares al plan de negocio propuesto, debido a la diferencia de segmentación, por lo cual se ha hecho el análisis con las más cercanas al modelo, en total se analizó a cinco competidores. El modelo de negocio de las cinco empresas es el delivery de comida saludable, con diferencias en los planes

¹⁸ Página web dedicada a las noticias y análisis de desarrollo de alimentos y bebidas.

¹⁹ Ernesto and Young es una de las firmas más grandes del mundo que supervisa la política mundial y el servicio de las firmas miembro.

principalmente en el delivery a oficinas y en algunos casos a hogares. Tienen una carta muy variada, ofrecen platos de diversos tipos y con sabores agradables.

Estas cinco empresas anteriormente mencionadas son: Manzana Verde, Menú Fitness, Arbóreo, Menudiet y Vitalista. En base a los factores críticos, se realiza la comparación entre las empresas mencionadas. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**



Empresas Peruanas: Manzana Verde, Menú Fitness y Arbóreo.

Empresas extranjeras: Menudiet y Vitalista (Madrid, España).

5.3 Conclusiones

En la Tabla V-2 a continuación, se detallan aquellos criterios de buenas prácticas realizadas por los competidores, que se podrían aplicar a la propuesta. Aquellas prácticas que, mediante acciones estratégicas, logren el éxito del negocio.

Tabla V-2 Conclusiones del Capítulo V

Característica	Casana
Modelo de Negocio	Empresas que ofrecen planes de comida saludable fijos, ofrecidos mediante una plataforma virtual interactiva que permite realizar pedidos hasta con un día de anticipación, tienen asesoría nutricional virtual y delivery gratuito.
Planes de comida saludable	Los planes generalmente son semanales y mensuales.
Producto ofertado	Envío de almuerzos a domicilio, con las opciones de planes alimenticios amoldables, opción de lonchera regalo para mantener la comida. Buena presentación y taper apropiado para la comida.
Calidad de platillos	Alimentos frescos, comprados y preparados hasta con un día de anterioridad. Sistema para mantener la comida en buen estado hasta 15 días después.
Publicidad utilizada	Publicidad en google mediante SEM, Facebook e Instagram.
Precio	Promedio de S/.15.90
Plataforma interactiva	Plataforma web (Blog + sistema web)
Medios de pago	Pasarela de pagos en web, App para Smartphone
Medios de pago	Contar con medios digitales como una página web, para poder no sólo captar pedidos de clientes sino para promocionar el servicio.
Asesoría nutricional	Una persona dedicada a asesor nutricionalmente, mediante la plataforma web o por WhatsApp. En ocasiones con costos adicionales dependiendo del tiempo que haya contratado el plan.
Empaque	Envases ecoamigables, que conserven la comida y sea fácil de transportar.
Pago y solicitud de pedidos	Pago previo mediante depósito o transferencia. Solicitud de pedidos una semana antes hasta un día antes.
Servicio de entrega	La entrega es gratis en domicilio, pero depende del tiempo en algunos casos desde 4 semanas.
R. Social	Promover la entrega en empaques ecoamigables. Evitar el uso de plástico.

CAPÍTULO VI INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se desarrollará el estudio de mercado con el objetivo de determinar la demanda proyectada en función a las preferencias del público objetivo. El capítulo comprende los objetivos de la investigación de mercado, las fuentes de información y los resultados cualitativos y cuantitativos de la investigación realizada. El detalle de los resultados de la investigación se adjuntará en la sección de anexos.

6.1 Objetivos de la investigación de mercado

6.1.1 *Objetivo general*

Calcular el nivel de aceptación del servicio integral nutricional de comida saludable a implementar en el distrito de Santiago de Surco.

6.1.2 *Objetivos específicos*

- Determinar la aceptación de la propuesta de valor del plan de negocio.
- Determinar la demanda potencial del servicio integral nutricional.
- Determinar preferencias relacionadas a la variedad de planes y precio del servicio integral nutricional.
- Considerar nuevas sugerencias del público objetivo y expertos a tomar en cuenta.

6.2 Determinación de fuentes de información para la investigación

Se empleará el uso de fuentes secundarias para recopilar información que apoyará a crear un primer análisis de la situación del mercado de comida saludable, las fuentes a utilizar son leyes, tesis, videos y otros vinculados a la alimentación saludable; a manera complementaria utilizaremos fuentes primarias como entrevistas a expertos, focus y encuestas, las cuáles permitirán recolectar y analizar de forma descriptiva la percepción del público objetivo.

6.2.1 *Fuentes secundarias*

Con el fin de recolectar información relevante que ya se encuentre disponible de manera pública, y tomando también como base normas o disposiciones que sean necesarias para poder llevar a cabo el presente plan de negocio, se recurre a información

en fuentes secundarias para tener un panorama más amplio y enriquecedor. De las fuentes secundarias seleccionadas, se pueden destacar las siguientes:

Documentos Legales

- Ley N° 30021 – Ley de Promoción de la Alimentación Saludable.
- Resolución ministerial N° 363-2005-MINSA, Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines.
- Ley 0285/2017 Ley que regula el uso de productos elaborados con material plástico convencional de un solo uso.

Tesis de Esan

- Plan de negocio para el suministro delivery de ingredientes listos para cocinar en casa (2019).
- Plan de negocios para una empresa de intermediación de comida casera a través de una plataforma virtual en la ciudad de Trujillo (2019).
- Plan de negocio para la venta de comida dietética mediante una app móvil en Arequipa Metropolitana (2019).

Tesis de otras universidades

- Plan de negocio para empresa de servicios de dietas saludables delivery (Universidad San Ignacio de Loyola – 2017).
- Plan de empresa para la creación de un restaurante de comida fitness en la ciudad de Cali (Universidad autónoma de Cali – 2014).
- Plan de negocios: Empresa de Catering “Sabores Delivery” (Universidad de Chile 2010).

Videos

- Desayuno, almuerzo y cenas ideales – A qué hora y qué consumir
<https://www.youtube.com/watch?v=mR9emHUUK18>
- Startup Manzana Verde 2019
https://www.youtube.com/watch?v=1zXyAz_dZZ4

- Menu Diet (España)
<https://www.youtube.com/watch?v=jbI7wUe3G3o>

Otros

- Reportes estadísticos
www.inei.gob.pe
- Estadística poblacional
www.cpi.pe

6.2.2 Fuentes primarias

Para poder determinar el alcance de la investigación y conocer información estrictamente vinculada al público objetivo, se utilizarán fuentes primarias, en primer lugar, se definirá a través del método Delphi las preguntas a realizar a expertos, utilizando el método cualitativo desarrollaremos las dinámicas del focus group y finalmente bajo el método cuantitativo el despliegue de las encuestas.

Entrevista a expertos (Método Delphi)

Empleando el método Delphi, el cual permite estructurar de forma efectiva el proceso de comunicación de un grupo de expertos con el objetivo de tratar un tema específico y conocer cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Se diseñó un cuestionario para realizarlo a expertos clave de tres diferentes ramas, cuyo objetivo fue el de obtener opiniones y comentarios desde perspectivas diferentes acerca del mercado de alimentación y estilo de vida saludable.

Los expertos entrevistados fueron: un nutricionista, una entrenadora personal y un emprendedor asociado al negocio de reparto de comida saludable, quien es CEO de la empresa Manzana Verde. Las entrevistas fueron realizadas visitando a cada uno de los expertos y se buscó conseguir consenso a través de diversas rondas de preguntas, brindándole máxima autonomía a los entrevistados, cada uno de forma independiente.

Focus Group (Método cualitativo)

Se realizó un focus group con seis personas de diferentes edades entre 25 y 39 años de edad del NSE B que viven en departamentos o condominios del distrito de Santiago

de Surco. Para la selección de personas, se buscó que tenga intención de cuidarse o al menos una vez hayan seguido un plan nutricional saludable. El objetivo fue obtener una retroalimentación sobre la idea de negocio evaluada y ajustarla a la encuesta para realizarla contemplando aspectos no mapeados previamente.

La técnica de entrevista a grupos focales (focus group) consiste en una reunión libre y fluida de un grupo pequeño de personas con características similares, que no participaron en una actividad parecida como mínimo seis meses atrás. El focus es dirigido por un moderador que utiliza una guía de pautas, previamente definida por el contratante, para facilitar el flujo natural de la discusión y no influir en los participantes. Para la recolección de la información en el focus group se utilizó una *Guía de Pautas*, que es el instrumento que permite seguir una discusión ordenada y es construida en base a los objetivos fijados del estudio. La reunión duró 90 minutos.

Encuestas (Método cuantitativo)

Se encuestaron a 377 personas entre 29 y 35 años de edad del NSE B en condominios y departamentos multifamiliares del distrito de Santiago de Surco. Básicamente lo que se buscaba era conocer las sensaciones, preferencias, actitudes, conocimientos, aceptación de la propuesta, atributos más valorados, comportamiento de compra y disposición de pago de una muestra representativa del mercado potencial del mencionado distrito.

6.3 Resumen de la metodología aplicada a la investigación de mercado

En la Tabla VI-1 se tiene un resumen de la información obtenida, antes y después de la investigación del mercado, la fuente de donde se obtuvo la información y el motivo por el cual se buscó obtener la información (Nivel de colección):

Tabla VI-1 Tabla resumen de metodología aplicada

Información	Detalle	Fuentes de colección de información	Tipos de fuentes de colección de información	Nivel de colección
Población total	Habitantes de Santiago de Surco de 25 a 39 años	Fuentes secundarias	Estudios de mercado y reportes estadísticos	Por conveniencia
Demanda potencial	NSE B, departamento s, crec. Poblacional	Fuentes secundarias	Estadística poblacional	Por conveniencia
Demanda efectiva	Aceptación del plan y disposición a pagar	Fuentes primarias	Focus group y encuestas	1 focus group de 6 personas y 377 encuestas (sexo, edad, NSE y distrito)
Demanda objetivo	Participación del mercado establecido por escenario	Fuentes primarias	Entrevista a expertos	A profundidad (método Delphi), preguntas cuantificables e independientes.
De la oferta existente	Empresas y personas vinculadas	Fuentes primarias y secundarias	Internet y entrevista a expertos	Por conveniencia y entrevistas a profundidad

Elaboración: Autores de la tesis

6.4 Público objetivo

Según lo visto en el capítulo de marco conceptual, se considera que hay un gran potencial en las personas que les interesa llevar una vida saludable, que viven en los distritos de “Lima moderna” con un nivel socioeconómico A y B, específicamente se optó por el distrito de Surco por tener la mayor población de ese nivel socioeconómico AB, también por la mayor población entre la edad de 25 a 39 años, teniendo oportunidad de proponer una oferta atractiva de servicios para satisfacer a dicho mercado.

A continuación, en la Tabla VI-2 se describirá los factores considerados los más resaltantes para realizar la investigación de mercado.

Tabla VI-2 Segmento de Mercado

Segmento de Mercado	
Edad	De 25 a 39 años
Sexo	Mujeres y Hombres
Nivel Socioeconómico	AB
Distrito principal	Santiago de Surco
Distritos back up	Miraflores y Magdalena del Mar
Tipo de edificaciones	Departamentos multifamiliares de más de 300 hogares
Tipo de edificaciones back up	Departamentos en general

Elaboración: Autores de la Tesis.

6.5 Perfil del cliente potencial

La siguiente Tabla VI-3 contiene los posibles perfiles que se obtuvieron después de un análisis del nivel socioeconómico, las edades, gustos y hábitos:

Tabla VI-3 Perfiles de los potenciales clientes

P1	Familias sin hijos o con un hijo, con empleo, sin tiempo para cocinar y que desea cuidar su alimentación.
P2	Personas acostumbradas a un estilo de vida saludable.
P3	Personas que quieren cambiar su alimentación diaria a una opción saludable.
P4	Los sofisticados: Hombres instruidos que cuidan su imagen personal y que son asiduos al consumo light. El perfil sofisticado tienen un ingreso medio – alto.
P5	Las modernas: Mujeres que trabajan, estudian, que son independientes y que pueden o no estar casadas. Ellas tienen responsabilidades de gran importancia.

Elaboración: Autores de la Tesis.

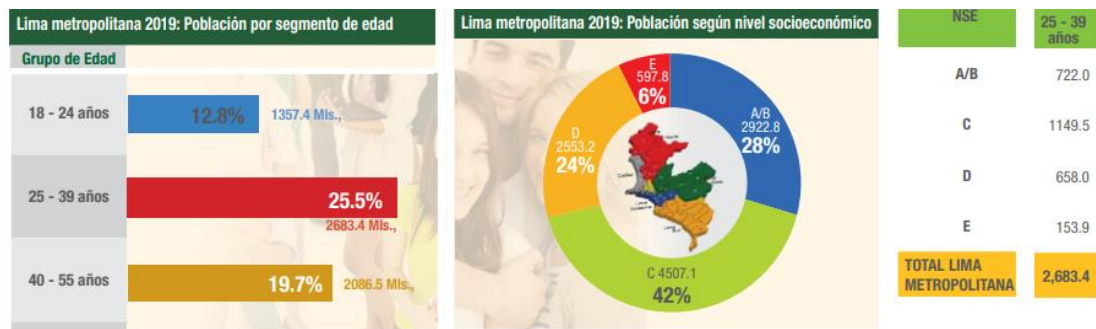
Rango de edad del perfil del cliente

Con respecto al rango de edades a analizar, será en aquellos consumidores que se encuentren entre los 25 a 39 años de edad. A continuación, en la Gráfico VI-1 se detalla rango de edades de los participantes del Focus Group. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Esta elección se dio tomando en consideración los datos del análisis de CPI, mostrados en el Gráfico VI-1, el intervalo de edades de 25 a 39 se encuentra en una mayor proporción con respecto a los demás rangos, a nivel socioeconómico A y B tiene una considerable representatividad con 722 mil personas que son un 28% de Lima metropolitana.

Así mismo, el intervalo también corresponde a un público que tiene preferencias actuales y modernas, que avanzan al ritmo de la globalización, considerando a las personas que tienen noción de un estilo de vida saludable y que desean cuidarse en el corto y mediano plazo lo cual hace que se convierta en el target de segmentación ideal en la cual se enfocara la investigación. Datum/Red Win, (2019).

Gráfico VI-1 Población de Lima por Edad y NSE



Fuente: CPI (2019)

6.6 Investigación cualitativa

Los métodos de levantamiento de información utilizados fueron la entrevista a expertos y Focus Group. Con ambos resultados, lo que se desea es establecer objetivos y definir la estructura de la investigación cualitativa para finalmente tener los hallazgos en los cuales se basará el desarrollo del presente plan de negocio.

6.6.1 Objetivo general

El objetivo general de la investigación cualitativa es encontrar de manera directa y abierta las opiniones e interpretación de las situaciones. Se definen el problema y se buscan soluciones ante el planteamiento de escenarios, en este caso, del giro de negocio al cual se enfoca el proyecto.

6.6.2 Objetivos específicos

- Recopilar percepciones, opiniones, creencias y actitudes hacia el servicio de alimentación saludable propuesto como idea de negocio.
- Generar nuevas ideas, reforzar o descartar atributos y poner en el radar aquellos problemas potenciales que implique el despliegue de la idea de negocio.
- Evaluación de la idea de negocio.
- Aprender de las sensaciones que genera esta idea de negocio en las personas que han seguido o siguen un plan de alimentación saludable.
- Identificar los atributos que más interesa a los posibles usuarios en el servicio de alimentación saludable.

- Saber que dificultades encuentran los posibles clientes en el servicio de alimentación saludable.
- Expectativas de los posibles clientes respecto al servicio de alimentación saludable.
- Obtener sugerencias de mejora para la idea de negocio.

6.6.3 Resultado de entrevistas a expertos

Tipo de estudio: Estudio cualitativo

Técnica: Entrevistas a expertos

Metodología: La técnica de entrevista a expertos consiste en una entrevista estructurada y dirigida a expertos que conocen del tema de estudio e investigación. /Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Instrumento de recolección de información: Para la recolección de la información de la entrevista a expertos se utilizó un cuestionario de 13 preguntas seleccionadas, de manera que permita seguir una discusión ordenada y construida en base a los objetivos fijados del estudio.

6.6.4 Resultados de Focus Group

Tipo de estudio: Estudio cualitativo

Técnica: Focus Group (Reunión Grupal).

Metodología: Similar a la descrita líneas arriba, Focus Group (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Instrumento de recolección de información: Para la recolección de la información en el focus group se utilizó una Guía de Pautas, que es el instrumento que permite seguir una discusión ordenada y es construida en base a los objetivos fijados del estudio.

Fecha de ejecución: El focus group se desarrolló el día 08 de febrero del año 2020.

Población objetivo: La población a investigar está definida por personas entre 25 y 39 años del segmento socioeconómico (NSE) B de los distritos de Santiago de Surco, Miraflores y Magdalena del Mar.

Área geográfica de investigación: La investigación se realiza en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores y Magdalena del Mar.

Tamaño de la muestra: Se realizó un (1) focus group con la participación de seis (6) personas, según el perfil del segmento del mercado.

Se consideran las variables de segmento de muestra a consultar en el focus group como representativas en función a la información de la Tabla IV 5 - Distribución poblacional donde se aprecia que el distrito de Surco está compuesto por un 54% de mujeres y un 46% de hombres, en función a Gráfico 8.1 Panorama Poblacional de las generaciones influyentes en la compra donde se aprecia que los milenillas representan un 30% y finalmente en el Gráfico 8.6 Hábitos de compra online se aprecia que las decisiones de compra en un 70% se concentra en un rango de edades de 25 a 44 años de edad. Bajo esta información preliminar se buscó obtener insights femeninos en el focus group a realizar, convocando en su mayoría a mujeres. Finalmente buscamos contar con participantes de dos distritos similares en datos demográficos para encontrar percepciones afines en caso busquemos ampliar en un mediano plazo nuestra zona de cobertura.

6.6.5 Resultados de la investigación cualitativa

En la Tabla VI-4 se resumen el objetivo y su resultado obtenido.

Tabla VI-4 Resultados de Investigación Cualitativa

Objetivo	Resultado
Recopilar percepciones, opiniones, creencias y actitudes hacia el servicio de alimentación saludable propuesto como idea de negocio	La mayoría de participantes y expertos manifestaron que están interesados en contratar el servicio de alimentación saludable. Todas las personas interesadas priorizan el cuidado de su salud, lo cual trae como consecuencia que se vean bien físicamente, por lo que estos dos aspectos son la causa de llevar una alimentación saludable.
Generar nuevas ideas, reforzar o descartar atributos y poner en el radar aquellos problemas potenciales que implique el despliegue de la idea de negocio	Menú saludable escolar, porque los hijos de clientes también necesitan comer sano. El plan debe incluir días de congelamiento, cuando existan días que no se pueda consumir los platillos por diversos compromisos que tienen los clientes.
Evaluación de la idea de negocio	Primer contacto con el cliente debe ser presencial para que se les pueda dar un diagnóstico adecuado. Usar alimentos orgánicos para preparar los platillos.
Aprender de las sensaciones que genera esta idea de negocio en las personas que han seguido o siguen un plan de alimentación saludable	Si el servicio mantiene el compromiso con el cliente de que obtendrá sus resultados en su salud y físico, este negocio puede ser exitoso. Cliente tuvo antes malas experiencias que fue el motivo de abandono pasados: no le agradó la presentación de los platillos cuando compró un servicio similar, entrega de pedidos por delivery después del tiempo programado, alimentos de mala calidad.
Identificar los atributos que más interesa a los posibles usuarios	Obtener alimentos saludables, debido a la falta de tiempo para cocinar. Aprender a comer sano y controlar la nutrición. Estar saludable. Aumentar

en el servicio de alimentación saludable	masa muscular. Obtener resultados según metas establecidas. Asesoramiento nutricional. Variedad de comidas saludables.
Saber que dificultades encuentran los posibles clientes en el servicio de alimentación saludable.	La dificultad que encuentran es el primer contacto con la empresa a través de la página web, los participantes no confían que esto permita obtener una evaluación exacta o adecuada, prefieren que la evaluación lo haga primero una persona especializada en nutrición. Asimismo, mencionar que el horario puede ser una dificultad con este servicio, debido a que el delivery de los alimentos tiene que llegar en un horario antes de las 07:00 horas, porque los clientes salen a trabajar temprano. Además, si la lonchera podrá mantener los alimentos saludables el tiempo suficiente para que estén en buen estado.
Expectativas de los posibles clientes respecto al servicio de alimentación saludable	Los hábitos de las personas del nivel socioeconómico A y B están cambiando, porque las personas se están preocupando por su salud y físico; además, tienen el poder adquisitivo para poder consumir este tipo de alimentos y lo que menos tienen es tiempo para cocinar, por lo que esta idea de negocio tendría éxito en este segmento de la población de Lima Metropolitana.
Obtener sugerencias de mejora para la idea de negocio	Ampliar el segmento del público objetivo en adultos mayores porque en esta edad las personas cuidan su salud mucho más que las personas más jóvenes

Elaboración: Autores de la Tesis.

6.7 Investigación cuantitativa

Según lo definido en el capítulo 2 se optó por hacer la investigación descriptiva para realizar las encuestas presenciales y por medios virtuales.

Encuestas: Se realizaron encuestas directas y personales a manera de entrevistas, de esta forma el público encuestado puede expresarse en sus respuestas y brindar información complementaria a considerar; sin embargo, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador. Los resultados de la encuesta, corresponden a una muestra que es filtrada únicamente a personas interesadas en una alimentación saludable o que han sido o son parte de un plan nutricional saludable. Las preguntas realizadas siguen una estructura con preguntas de opciones únicas, múltiples y según los objetivos de la investigación. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

6.7.1 Objetivo general

Obtener información cuantitativa de personas entre 25 y 39 años del nivel socioeconómico (NSE) B, que residen en condominios y edificios del distrito de Santiago de Surco, para desarrollar el plan de negocios de Servicio de Alimentación Saludable.

6.7.2 Objetivos específicos

- Conocer el perfil de los clientes potenciales.
- Saber los hábitos de los clientes potenciales en relación a su alimentación diaria.
- Averiguar qué tan sano se sienten los clientes potenciales con respecto a lo que comen.

- Conocer el objetivo de los clientes potenciales con respecto a lo que comen.
- Determinar el nivel de aceptación del servicio de sistema integral nutricional.
- Saber las preferencias de los clientes potenciales por el servicio de sistema integral nutricional.
- Identificar qué servicios adicionales le gustaría contar en su sistema integral nutricional.
- Conocer la disposición a pagar por el servicio de sistema integral nutricional.

6.7.3 Encuesta preliminar

Se desarrolló una encuesta virtual preliminar vía aplicativo móvil utilizando el formulario google (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). En esta encuesta buscamos una retroalimentación sobre las preguntas por desarrollar en la encuesta de campo del presente estudio cuantitativo (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

6.7.4 Características técnicas de la encuesta

Tipo de estudio:

- **Instrumento:** Cuestionario estructurado
- **Duración:** La aplicación del cuestionario a cada persona es de 10 minutos en promedio.
- **Periodo de estudio:** La operación de campo para la recolección de datos fue del 14 al 20 de febrero del año 2020.
- Población objetivo
- **Área geográfica de la investigación:** La investigación se realizó en el distrito de Santiago de Surco.
- **Población objetivo de estudio:** La población objetivo a investigar está definida por personas entre 25 y 39 años del segmento socioeconómico (NSE) B, que residen en condominios y edificios del distrito de Santiago de Surco.
- Diseño de la muestra
- **La Unidad Primaria de Muestreo (UPM):** Distrito de Santiago de Surco.
- **La Unidad Secundaria de Muestreo (USM):** Hogares.
- **Tipo de muestra:** La muestra es del tipo probabilista por intervención.

- **Nivel de confianza:** 95%, considerando el máximo de dispersión ($p=0.45$, $q=0.56$)
- **Margen de error:** 5.03% Calculado de $z \times \sigma/(\sqrt{n})^{1/2}$ donde z ($\alpha=0.05$)
- **Tamaño de la muestra:**

Calcularemos el tamaño de la muestra a partir del cálculo de la demanda potencial:

Tabla VI-5 Cálculo del tamaño aprox. de la demanda potencial (Población de Santiago de Surco)

Población total	Población de Surco (hab)	360,400
	NSE B (%)	43.2%
	Población de 25 - 39 años (hab)	32.64%

Demanda potencial	Departamentos en Lima Moderna (%)	38.5%
	Crecimiento Poblacional	1.2%

	2021
Demanda Potencial de Clientes	18,826

Elaboración: Autores de la tesis

En la

Tabla VI-5 según INEI, (2019) se muestran los datos de Santiago de Surco donde residen un total de 360 mil personas, a esta cifra le afectamos el % NSE B CPI, (2019) y el % de población de 25 a 39 años de edad del censo de INEI, (2017) y obtenemos una población total de 92,045 personas; adicionalmente se tiene el dato del NSE B de Lima Metropolitana que residen en departamentos APEIM, (2016) y proyectándole un crecimiento poblacional anual al 2020 de 1.2% representan el 20.2% (dato extrapolado). A partir de esos datos se calcula la demanda potencial de clientes, dando como resultado 18,826 personas, este es un valor aproximado que sirvió para el cálculo del tamaño de la muestra.

Las variables de la formula son explicados en el Capítulo II.

Datos para el cálculo:

- N : 18 826
- d : 0.05
- Z : 1.96

- $p: 0.51$
- $q: 0.50$

Luego de reemplazar los datos en la formula obtenemos que el tamaño de la muestra es **n= 376**

$$n = \frac{18,826 * 1.96^2 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (18,826 - 1) + 1.96^2 0.5 * 0.5}$$

Distribución de muestra: El tamaño de la muestra es de 377 encuestas distribuidas de la siguiente forma (Ver

- Tabla VI-6):

Tabla VI-6 Distribución de la muestra

Distrito		Tamaño de Muestra		
		Total	Sexo	
			Mujeres	Hombres
Santiago de Surco	Porcentaje de encuestados	100%	60%	40%
	Número de encuestados	377	226	151

Elaboración: Autores de la tesis

6.7.5 Resultado de encuestas

En el Anexo 6, se detalla el informe de las 377 encuestas. En la Tabla VI-7 se resumen los resultados obtenidos:

Tabla VI-7 Resultados de la Investigación Cuantitativa

Objetivo	Resultado
Conocer el perfil de los clientes potenciales.	A nivel demográfico se concentra en un 60% en el género femenino, más del 70% oscila entre las edades de 30 a 39 años. Por otro lado, el 58% son solteros o conviven con su pareja. El grado de instrucción que tienen es de superior universitario completa en un 55% y finalmente son personas que trabajan dependiente e independientemente en un 76%.

Saber los hábitos de los clientes potenciales en relación a su alimentación diaria.	Un 84% cumple con sus 3 comidas diarias, algunos dejan de desayunar o cenar, pero lo que definitivamente ingieren es el almuerzo (100%), en su mayoría consideran de buen sabor sus alimentos, casi el 50% indica fijarse en el contenido nutricional de sus alimentos, sin embargo suelen ingerir 1 a 3 veces por semana comida chatarra, por otro lado casi el 50% come en casa, el 35% en menú y el 64% lleva lonchera.
Averiguar qué tan sano se sienten los clientes potenciales con respecto a lo que comen.	En su mayoría se sienten saludables, casi el 92% indica que ingiere comidas saludables y sólo el 8% no lo considera así.
Conocer el objetivo de los clientes potenciales con respecto a lo que comen.	En un 48% su motivación es bajar de peso, mientras que un 25% lo hace por cuidar su salud, el 20% por mantenerse en su peso y sólo el 6% desearía incrementar masa muscular.
Determinar el nivel de aceptación del servicio de sistema integral nutricional.	El 59% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la propuesta, el 18% neutro (indiferente) y el 23% está en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.
Saber las preferencias de los clientes potenciales por el servicio de sistema integral nutricional.	El 65% contrataría el servicio mensualmente y estarían totalmente de acuerdo con que la propuesta ofrezca desayunos y/o almuerzos o ambos, que puedan gestionar desde un portal web sus avances y elegir sus platos diariamente. A su vez, están totalmente de acuerdo en que el plan se inicie con un chequeo general y con la visita de un nutricionista. Les gustaría recibir por su inscripción una lonchera para portar sus alimentos. Como motor motivacional están de acuerdo en ganar premios por logro de metas.
Identificar qué servicios adicionales le gustaría contar en su sistema integral nutricional.	A un 93% le agrada la idea de contar con lockers acondicionados e instalados en su edificio y de esta forma puedan recoger sus desayunos y almuerzos saludables al momento de salir de casa temprano. Otros servicios que consideran agradables son obtener descuentos (planes, por referidos y en centros de entrenamiento), tener la opción para congelar el plan y poder participar en eventos culinarios vinculados a estilos de vida saludable.
Conocer la disposición a pagar por el servicio de sistema integral nutricional.	Para un desayuno saludable un 70% indicó que estaría dispuesto a pagar hasta entre 0 y 10 soles y para un almuerzo saludable un 66% indicó que estaría dispuesto a pagar entre 15 y 20 soles.

Elaboración: Autores de la tesis

6.8 Estimación de la demanda

6.8.1 Cálculo de la población total

En el Capítulo IV se definió que el distrito donde se realizará el plan de negocio sería Santiago de Surco, por otro lado se identificó que el target por edad sería de 25 a 39 años de edad por representar la mayor cantidad de personas del distrito (Ver Tabla IV-5), por otro lado en la Tabla IV-1 el distrito de Santiago de Surco se encuentra en la Zona 7, donde se concentra la mayor participación del NSE B 43.2%; es por ello que el enfoque de la propuesta de negocio, de la demanda potencial debe incluir ambas cifras.

- a) Población de Surco (habitantes) = 360,400 Fuente: Censo INEI, (2017)
- b) NSE B (%) = 43.2% Fuente: CPI, (2019)
- c) Población de 25 a 39 años (%) = 32.64% Fuente: Censo INEI, (2017)

Calculamos la población total a partir de estos porcentajes:

$$= 360,400 \times 43.2\% \times 32.64\% = 50,818 \text{ (Población total)}$$

6.8.2 Cálculo de la demanda potencial

Para el cálculo de la demanda potencial, partimos de la decisión de enfocar el plan de negocio en condominios y departamentos multifamiliares definidos en el capítulo 4. En la Tabla IV-4 se aprecia que el 38.5% del NSE B vive en departamentos.

$$= 50,818 \times 38.5\% = 19,565 \text{ (Demanda potencial)}$$

6.8.3 Cálculo de la demanda efectiva

Para el cálculo de la demanda efectiva se consideró el dato de 85% como porcentaje de interés hacia lo saludable (investigación cuantitativa preliminar de autores de la tesis), la aceptación del plan nutricional propuesto en 59.20% (investigación cuantitativa de autores de la tesis) y la disposición a pagar de los clientes potenciales calculada a partir del promedio ponderado de la disposición a pagar por plato semanal y mensual versus los precios a marcar; dicha variación castigará el promedio de los porcentajes correspondientes a los encuestados dispuestos a pagar por el plan nutricional, obteniendo el % de disposición a pagar. (Ver Tabla VI-8)

Tabla VI-8 Cálculo % disposición a pagar

Datos de la encuesta	Desayuno	%	Almuerzo	%	D + A	%
Gasto promedio al día	S/. 8.30	100.00%	S/. 17.20	100.00%		
Dispuesto a pagar por plato	S/. 10.00	69.50%	S/. 20.00	65.50%		
Dispuesto a pagar por semana	S/. 37.00	82.10%	S/. 71.00	49.80%	S/. 100.00	71.30%
<i>Por plato (5 días)</i>	S/. 7.40	82.10%	S/. 14.20	49.80%	S/. 20.00	71.30%
Dispuesto a pagar por mes	S/. 135.00	87.00%	S/. 240.00	67.30%	S/. 375.00	68.60%
<i>Por plato (20 días)</i>	S/. 6.75	87.00%	S/. 12.00	67.30%	S/. 18.75	68.60%
<i>Promedio ponderado</i>	S/. 8.62	79.53%	S/. 13.78	60.87%	S/. 13.56	69.95%
Precio a marcar	S/. 9.90		S/. 14.90			
%Var	13%	66.56%	7%	53.37%		
% Disp a pagar	59.97%					

Elaboración: Autores de la tesis

$$= 19,565 \times 85\% \times 59.2\% \times 59.97\% = 5,904 \text{ (Demanda efectiva)}$$

6.9 Cálculo de la demanda objetivo

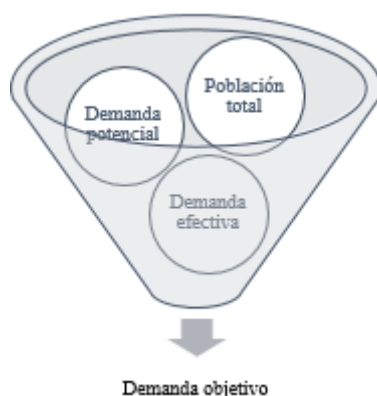
Finalmente, para el cálculo de la demanda objetivo consideramos 3 escenarios con su respectiva participación de mercado objetivo, la cual incrementara 0.5% anualmente en promedio, hasta el año 10. (Ver Tabla VI-9).

Tabla VI-9 Cálculo demanda objetivo por escenarios (clientes anuales)

<i>Participación de Mercado Objetivo</i>	Pesimista	1.0%
	Conservador	4.0%
	Optimista	5.0%
<i>Demanda Objetivo de Clientes</i>	Pesimista	59
	Conservador	236
	Optimista	295

Elaboración: Autores de la tesis

Gráfico VI-2 Resumen del cálculo de la demanda objetivo



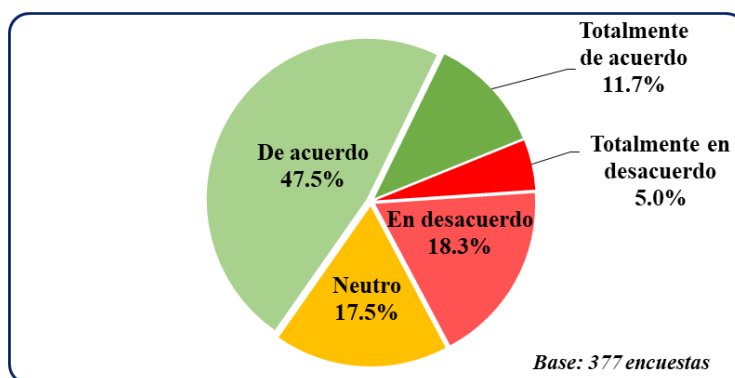
Participación de Mercado Objetivo	Pesimista	1.0%
	Conservador	4.0%
	Optimista	5.0%
Demanda Objetivo de Clientes	Pesimista	59
	Conservador	236
	Optimista	295

Elaboración: Autores de la tesis

6.10 Servicio Integral Nutricional

Se analizaron las respuestas de las personas encuestadas con relación a sus preferencias de contar con un servicio integral de nutrición saludable que incluya desayuno y almuerzo, asesoría nutricional y motivacional para cumplir tus objetivos, plan dinámico para retomar tu plan en caso lo rompas, premios por lograr metas, descuentos en centros de entrenamiento, plataforma digital (para realizar pedidos y visualizar avances) y reparto gratuito a domicilio. Según los resultados obtenidos, se observa que el 59.2% está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la propuesta, el 17.5% neutro (indiferente) y el 23.3% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Gráfico VI-3 Aceptación del sistema integral nutricional



Elaboración: Autores de la tesis

6.11 Conclusiones

Subtítulo	Conclusiones
Investigación cualitativa	Bajo el método de investigación exploratoria se realizó entrevista con expertos en nutrición y dueño de negocios y luego realizar el focus group con 6 personas que viven en Santiago de Surco y distritos aledaños, con el fin de entender el perfil de los clientes potenciales, conocer hábitos y obtener un feedback de aceptación del servicio propuesto, que además sirvió para plantear el cuestionario de las encuestas.
Investigación cuantitativa	Bajo un método de investigación descriptiva se realizaron dos tipos de encuestas, la primera fue virtual para obtener un feedback de tiempo y estructura de las preguntas y la segunda fue presencial en una muestra representativa de 377 personas entre las edades de 25 y 39 años de edad del NSE B del distrito de Santiago de Surco. Se encontró en la mayoría de los encuestados más del 70% de aceptación de la propuesta, siendo casi 65% de los mismos quienes estarán dispuestos a contratarla bajo los rangos de precios consultados.
Cálculo de la demanda objetivo	Partimos de la decisión de enfocar la propuesta en el distrito de mayor NSE B y en el distrito de mayor crecimiento en departamentos, encontrando un potencial de 19 mil personas. Por otro lado luego de los resultados de la encuesta se encontró que hay un 85% de interés hacia lo saludable, un 59% totalmente de acuerdo en tomar la propuesta y un 60% dispuesto a pagar los rangos de precios de la propuesta. Estos valores nos arrojan en un escenario conservador una demanda objetivo de 227 clientes con efectividad de captación en el primer año.

CAPÍTULO VII ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se identificará si los factores del macroentorno tienen influencia de manera positiva o negativa sobre la propuesta del negocio. Se iniciará con el análisis de las fuerzas de Porter donde se creará un cuadro para validar la intensidad de los factores hacia la propuesta.

El siguiente paso será identificar las oportunidades y amenazas para realizar el análisis de la Matriz EFE, por ultimo generar las acciones estratégicas y explicar el modelo Canvas y Lean Canvas, que se crearon acorde a la elección del análisis del modelo de negocio.

7.1 SEPTE

A continuación, se muestra la Tabla VII-1 la cual muestra los factores para cada fuerza (Social, económica, político-legal, tecnológica y ambiental) y las condiciones que podrían afectar a la propuesta de negocio. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**):

Tabla VII-1 Análisis SEPTE

Factores	Condiciones	Efecto
Análisis Social	En la actualidad los millenials ya representan la mitad del consumo global “y se considera que para el año 2025 sean el 75% de la fuerza en el mundo”. Ellos son los que marcan una nueva era moderna, digital y dinámica. Si se realiza un comparativo de millenials con baby boomers, éstos últimos enfocan su principal motivo de compra en productos especializados y de calidad. Nielsen, (2016). (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. , gráfica 8.1)	Positivo
	Perú está en el 2do lugar en Latinoamérica, (primero es México con 59%) con más consumidores a dietas bajas en grasas (49%). Los peruanos prefieren alimentación que sea baja en azúcar (35%) y con carbohidratos (23%). Nielsen, (2016).	Positivo
	De acuerdo con el resultado de la pregunta ¿Cómo se encuentra Perú en el mundo, respecto a alimentación saludable? 67% de los encuestados, respondieron que sus necesidades alimenticias y dietéticas están ofrecidas en el mercado, mientras que el 23% arroja que las tienen totalmente cubiertas y finalmente el 10% arroja que éstas necesidades no están cubiertas para nada. Nielsen, (2016).	Negativo

Factores	Condiciones	Efecto
Análisis Social	<p>Según Kantar WorldPanel (2018) el 54% de los hogares peruanos se consideran “saludables”. El estudio también nos muestra las siguientes cifras de la pregunta:</p> <p>¿Cuál es la característica más importante de una alimentación saludable para los peruanos?</p> <p>Frutas y verduras casi todos los días : 62%</p> <p>Ensaladas o verduras en la dieta diaria : 39%</p> <p>Beber abundante agua : 38%</p> <p>Control de ingesta de grasas : 24%</p>	Positivo
Análisis económico	<p>Según (INEI, 2019), la masa salarial que es un concepto que describe el total de ingresos provenientes de la ocupación principal promedio mensual en Lima Metropolitana se incrementó en 2.8% respecto al similar periodo del año pasado. Para el análisis se observa un ritmo de crecimiento constante de 1.3% en los dos últimos meses en los distritos que componen el Cono Sur: San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, Villa el Salvador y Villa María del Triunfo principalmente. (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., gráfica 8.2)</p>	Positivo
	<p>Según el BCR (2019) La evolución de los precios al consumidor en Lima Metropolitana, sigue estable y en los rangos metas así como podemos observar en los últimos dos años. Además, el componente del gasto de una familia en promedio en alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar representa cerca de un 12% en el consumo. (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., gráfica 8.3)</p>	Positivo
	<p>Según INEI (2019) Reporte de precios, con respecto a la penetración de las TICs en la toma de decisiones en el hogar, se encontró que un 94% posee telefonía móvil. (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., gráfica 8.5)</p>	Positivo
	<p>Crecimiento de otras actividades de servicios de comidas que son empresas concesionarias de alimentos, servicios de catering y por apertura de nuevas sucursales con precios accesibles, estos registraron una tasa de 17.83%.</p>	Positivo
Análisis político-legal	<p>Una de las más relevantes noticias en materia legal en el Perú es la aprobación de la ley de la alimentación saludable N° 30021, que será el primer escalafón que impulsará al nuevo consumidor por los hábitos de comidas saludables.</p>	Positivo
	<p>Asimismo, también se implementará regulaciones en calidad sanitarias y licencias de funcionamiento para restaurantes y servicios afines; puesto que permitirá luchar contra la informalidad mediante la resolución ministerial N° 363-2005/Minsa.</p>	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
Análisis político-legal	Durante fines de setiembre, la incertidumbre política y el cierre del congreso pusieron el foco de atención para la confianza empresarial. La situación se ha estabilizado un poco más desde que se eligieron los nuevos congresistas en enero del 2020.	Negativo
	El proyecto de ley N° 2852-2017 se aprobó para prohibir y reemplazar progresivamente el uso de bolsas de polietileno y otros materiales de plásticos convencionales. Esto permitirá darle un enfoque más eco amigable al producto final que estamos desarrollando como almuerzo saludable en todas sus características.	Positivo
Análisis tecnológico	Actualmente se cuenta con dispositivos como Smartphones, Tablets, Smartwatches, Laptops, PC's, SmartTvs, etc. Que permiten a las personas estar conectadas constantemente, tal es así que el año pasado las empresas invirtieron un aproximado de 50 millones en la creación de nuevas aplicaciones, esto resulta en un crecimiento del mercado de apps de un 50% anual, el costo promedio por aplicación es 15, 000 dólares. (Perú apps, 2018).	Positivo
	Según Peru retail (Kantar, 2019), 2 de cada 10 de los hogares peruanos usan aplicaciones de delivery para realizar compras de productos básicos, la aplicación más recordada es Glovo con un 47%, le sigue Uber eats con un 17% y termina con Rappi y Domicilios.com con un promedio de 10% cada una.	Positivo
	Según Peru Retail (Picodi, 2018) ²⁰ las personas utilizan sus Smartphones como el primer dispositivo para realizar compras por internet sin embargo el valor del ticket promedio es más alto en computadoras de sobremesa y tablets. Otro dato importante es que las mujeres son las que realizan más compras online con un 65% mientras que los hombres compran en un 44%. (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. , gráfica 8.6)	Positivo
	Según un estudio realizado por la firma Minsait (2018) hay todavía un 36% de peruanos del total bancarizado, que desconfían del uso de aplicaciones para realizar sus transacciones de manera online, esto debido a la falta de difusión por parte de las entidades financieras.	Negativo

²⁰ Picodi es una web que brinda cupones de descuento para otras webs o negocios. Esta web realizó una investigación de mercado sobre el e-commerce del Perú en el 2018.

Factores	Condiciones	Efecto
Análisis tecnológico	Adicionalmente en el estudio de Minsait el 29.7% de los peruanos bancarizados prefieren usar efectivo antes que realizar transacciones electrónicas. La otra barrera que se presenta es que las personas prefieren usar efectivo en vez de usar una aplicación móvil, 29.7%. Además, el reporte indica que el 28.3% de peruanos no usaría su Smartphone para realizar transacciones debido a que tendrían la percepción de que los comercios no lo admiten el uso de esos canales.	Negativo
	El Perú es un país con poca inversión en investigación y Desarrollo (I&D), un aproximado de 0.1% del PBI, muy por debajo de otros países latinoamericanos como Chile (0.38%), Colombia (0.25%) y México (0.54%). Unesco, (2018). (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. , gráfica 8.7)	Negativo
	Según el índice global de innovación, (2018) muestra al Perú en el puesto 71 de 126 países, reconfirmando su baja inversión en investigación, así como la falta de desarrollo en tecnología para la innovación de sus procesos.	Negativo
	A nivel del uso frecuente del internet, el incremento es inminente tan solo en el último trimestre del 2018, con respecto al 2017 hubo un crecimiento del 5% del uso del internet, es decir el 56% de la población uso internet, tomando en cuenta una población de 6 años a más. También se menciona al Smartphone como el principal dispositivo de acceso con un 81.9 % de la población (se tomó en cuenta Smartphone propio, corporativo o de un familiar), INEI, (2018).	Positivo
	En el Perú el uso de las redes sociales ocupa el primer puesto con un 93.2 % de los usuarios que usan internet, le siguen países como Brasil 89 %, México 87 % y Colombia 84 % tomando en cuenta redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y Twitter. Comscore, Colombia, (2018).	Positivo
	Si hablamos del e-commerce, se vería un incremento del 20 % para el 2019 donde actualmente hay más de 5 millones de peruanos que ya realizan compras por internet. En este tipo de transacción existe más riesgo de perder un cliente por problemas con la pasarela de pagos o una mala publicidad. De este total de peruanos se estima que un 60 % son hombres y 40 % son mujeres. Confiep, (2019)	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
Análisis ambiental - ecológico	Hoy en día los sistemas productivos de alimentación son los causantes del 60% de pérdida de la biodiversidad a nivel mundial (deforestación), 24% de las emisiones de gases de efecto invernadero; de esta forma el sistema se considera uno insostenible e ineficiente. Asamblea de las Naciones Unidas (2019). (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. , gráfica 8.8)	Positivo
	En adición, la Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, indica que el uso de los recursos naturales se ha multiplicado por treinta y cuatro; lo cual implica que los gobiernos deben realizar gestiones para modificar no sólo la manera de producción sino también los hábitos de consumo de las poblaciones que lideran.	Positivo
	Deforestar la agricultura, contaminación de suelos y sobreexplotación de caladeros, son causas directas de la pérdida de la biodiversidad; por otro lado, el uso de combustibles fósiles en los procesos de transformación impacta directamente en la sostenibilidad alimentaria. Asamblea de las Naciones Unidas (2019)	Negativo
	En cuanto a los sistemas de producción y consumo de alimentos, hay diversas tecnologías que hoy pueden mitigar el impacto ambiental, tecnologías como el internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial o el blockchain. Estas herramientas permiten tener un mayor control del timing para cultivar y recolectar, calcular dosis exactas de pesticidas y fertilizantes, planificar demandas en mercados que permitan minimizar mermas, tener visibilidad de fechas de vencimiento próxima que permitan tomar acción sobre la venta.	Positivo

Elaboración: Autores de la tesis

7.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En esta sección se van a identificar los factores más relevantes que afectan a las cinco fuerzas de Porter y la intensidad en que las afectan, lo cual ayudará a analizar el micro entorno de la propuesta y como esto podría afectar las actividades.

7.2.1 Poder de negociación de los clientes

En esta fuerza se identificará cuanta es la presión que puede ocasionar los clientes sobre la definición y precio de venta del servicio. La Tabla VII-2 muestra cada factor con su nivel de intensidad que afecta al poder de negociación del cliente.

Tabla VII-2 Análisis de la fuerza: Poder de negociación de los clientes

Fuerza de Porter: Poder de negociación de los clientes						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	El cliente tiene varias opciones porque existen empresas que ofrecen comida casera, rápida y saludable, dentro de lo saludable esta las que brindan asesoría nutricional en ocasiones.			*		3
2	Para iniciar un negocio de servicio integral nutricional se necesita una mayor inversión, los negocios de ahora deben contar con una web, asesoría virtual y más beneficios.	*				1
3	Existen muchas aplicaciones de delivery que brinda fácil acceso a los alimentos deseados. Las empresas de comida brindan descuentos y envíos gratuitos, la elección queda en manos del cliente.			*		3
4	El boom gastronómico y la tendencia de comer saludablemente genera nuevos negocios de comida saludable.			*		3
El poder de negociación de los clientes es medio alto						10
						63%

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.2 Amenaza de nuevos Competidores

Identificar los factores que afectan a la propuesta de negocio si apareciera una nueva competencia que buscará operar de manera similar. La Tabla VII-3 muestra cada factor con su nivel de intensidad que ocasiona la amenaza de nuevos competidores.

Tabla VII-3 Análisis de la fuerza: Amenaza de nuevos Competidores

Fuerza de Porter: Amenaza de nuevos competidores						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	En el mercado existen muchos actores que ofrecen suministros de alimentos saludables; sin embargo son pocos los que contemplan un servicio integral nutricional, atributo diferenciador que puede posicionar el negocio.	*				1
2	El mercado de comida saludable, cada vez es mas especializado, utilizando el apoyo de nutricionistas, insumos organicos, chefs con experiencia en comida saludable generando una barrera de entrada para las nuevos competidores	*				1
3	Empresas que se dedican a la venta de comida, se ven atraidas por crear platos saludables los cuales podrian impactar en el crecimiento de la competencia.		*			2
4	En los negocios de comida para delivery, la inversion es baja, porque no cuentan con locales para la venta publica, sin embargo este tipo de negocio esta enfocado en comida rapida.		*			2
La amenaza de nuevos competidores es bajo						6
						38%

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Identificar qué factores son relevantes en la relación proveedor – negocio y que tanto influye las decisiones de los proveedores sobre la relación. La Tabla VII-4 muestra cada factor con su nivel de intensidad que el poder de negociación de los proveedores.

Tabla VII-4 Análisis de la fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Fuerza de Porter: Poder de negociación de los proveedores						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Al existir una gran variedad de caterings, la oferta va variar en torno al volumen de compra de sus insumos.		*			2
2	La calidad de los activos propios que brinden los proveedores será un factor esencial para la elección.	*				1
3	Existen pocos proveedores de servicio de catering con las certificaciones necesarias para operar el tipo de actividad.			*		3
4	Con respecto al delivery, evaluar un servicio de movilidad que contemple mantener la frescura y calidad de los alimentos. Varios caterings ofrecen la opción de movilidad incluida en sus servicios.		*			2
El poder de negociación de los proveedores es medio						8
						50%

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En esta fuerza se identificará que factores actúan para la elección de un producto sustituto. La Tabla VII-5 muestra cada factor con su nivel de intensidad que afecta los productos sustitutos.

Tabla VII-5 Análisis de la fuerza: Amenaza de productos sustitutos

Fuerza de Porter: Amenaza de productos sustitutos						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Existen sustitutos que prometen perder peso en un tiempo corto. Usando batidos, pastillas, remedios caseros que no tienen un aval medico y que podrian ir en contra de la salud del consumidor.	*				1
2	Los costos de los productos sustitutos varían dependiendo del tiempo de obtención de resultados, por lo general son mas caros.	*				1
3	Los costos de la comida rapida y otro tipo de platillo por inmediatez son mas atractivos que la comida saludable, sin embargo no aportan al cumplimiento del objetivo del consumidor.	*				1
	La amenaza de productos sustitutos es bajo					3
						19%

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras

En esta fuerza se identificará que tan significativa es la propuesta de negocio frente a la competencia, se toma en cuenta todas las fuerzas mencionadas anteriormente. La Tabla VII-6 muestra cada factor con su nivel de intensidad que afecta la rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla VII-6 Análisis de la fuerza: Rivalidad entre empresas competidoras

Fuerza de Porter: Rivalidad entre empresas competidoras						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Actualmente existen muchas empresas que por separado ofrecen una parte del servicio integral de nutrición saludable, enfocándose mucho en la comida y no tanto en un plan que vincule otros aspectos relevantes y que además genere un valor agregado en el consumidor.	*				1
2	Así no existan muchos lugares donde hagan un servicio de delivery “comida saludable” se debe considerar los diversos comercios de cadenas grandes que también forman parte del mercado competitivo (Pizzas, pollos a la brasa, hamburguesas, etc).		*			2
3	Actualmente están surgiendo empresas que han comenzado a fusionar algunos servicios como alimentación, asesoría y delivery, ofrecen estos tres servicios bajo la membresía de planes mensuales en función al objetivo que deseas lograr.			*		3
4	El segmento al cual va dirigido el servicio actualmente es para un cierto sector de Lima moderna, creando un nicho con un crecimiento potencial. Se les ofrece servicios con monitoreo de avances y sistema web.		*			2
La rivalidad entre empresas competidoras es media						8
						50%

Elaboración: Autores de la tesis

7.3 Matriz EFE

La Matriz EFE permite validar si el entorno es atractivo o no dependiendo del aprovechamiento de las oportunidades y si se está respondiendo de manera efectiva a las amenazas. (Arbaiza, 2014).

A continuación, se muestra la matriz EFE en la Tabla VII-7

Tabla VII-7 Matriz de Factores Externos

Evaluación de Factores Externos		PESO	Calificación	Valor Ponderado
#	OPORTUNIDADES			
O1	El distrito de Surco ha registrado una mayor oferta de alquiler y venta de departamento para los sectores B y C	7%	4	0.28
O2	Tendencia del cuidado en la alimentación y bienestar físico, incremento de restaurantes de comida saludable, aparición de nuevos servicios y planes para bajar de peso, reducción en el consumo de bebidas gaseosas y productos nocivos para el consumo, octógonos en los productos.	11%	4	0.44
O3	Tendencia del hábito de realizar búsquedas y operaciones mediante un dispositivo móvil electrónico que permitiría tener mayor alcance a nuestra plataforma virtual.	8%	3	0.24
O4	Incremento en la oferta de proveeduría gastronómica debido al boom que se ha vivido desde hace 20 años.	4%	3	0.12
O5	Debido a una prevalencia en obesidad en jóvenes mayores a 15 años en un 57.9%, según el Ministerio de Salud (MINSA) el Estado está realizando campañas de concientización en pro la alimentación saludable.	5%	3	0.15
#	AMENAZAS			
A1	Entrada de nuevos competidores nacionales e internacionales generando una guerra de precios.	10%	3	0.3
A2	Diversidad de negocios aislados que se están diversificando y podrían entrar al mercado de comida saludable.	12%	3	0.36
A3	Debido a que tercerizaremos la producción y distribución los costos en estas operaciones están afectos al alza del combustible, desastres naturales, las manifestaciones de la población y problemas políticos.	5%	2	0.1
A4	Comportamiento del consumidor que no está acostumbrado a seguir un plan nutricional el cual influencia en los clientes potenciales.	6%	2	0.12
A5	Incremento de productos sustitutos	9%	3	0.27
A6	Inestabilidad política que afectaría en la parte económica y posible crecimiento del mercado	8%	1	0.08
A7	Ataques cibeméticos que podrían afectar nuestra plataforma digital.	9%	1	0.09
A8	Incumplir la promesa de entrega debido al congestionamiento vehicular en Surco.	6%	2	0.12
		100%		2.67

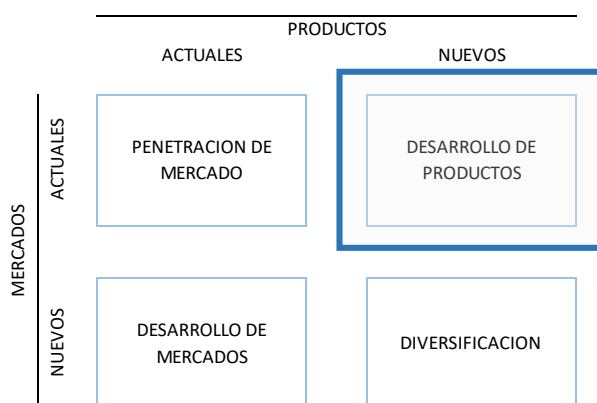
Elaboración: Autores de la tesis

De la Tabla VII-7 se obtiene que el resultado es un 2.67 como ponderado total, lo cual indica el plan de negocios está aprovechando aceptablemente las oportunidades que ofrece el mercado y está atendiendo las amenazas involucradas.

7.4 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas planteadas se subdividen en la estrategia general, obtenida del análisis previo SEPTE y las Fuerzas de Porter, y las estrategias específicas que fueron reforzadas con la Matriz Ansoff, mostrada en el Gráfico VII-1.

Gráfico VII-1 Matriz de Ansoff



Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se explica brevemente porque la elección de bloque, “*Desarrollo de productos nuevos en mercados actuales*” como estrategia:

Mercado Actual:

- Existe la oferta de servicios de comidas preparadas y que realizan delivery a domicilio, oficinas y/o condominios.
- Existe la demanda de los consumidores que no disponen de tiempo para preparar sus comidas y/o desean contratar los servicios ofrecidos.

Esta interacción de agentes económicos (oferta y demanda) es el mercado donde se realiza un intercambio de servicios para satisfacer una necesidad a un determinado precio.

Servicio Nuevo:

- Fusiona atributos de servicios actuales y les agrega valor que ninguna otra empresa contempla.
- Logra satisfacer las nuevas expectativas de los clientes.

Las acciones estrategias se muestran a continuación en la Tabla VII-8.

Tabla VII-8 Acciones estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto
General: Nicho de mercado	Enfoque en condominios y departamentos multifamiliares de Surco, donde actualmente hay una demanda insatisfecha y la oferta no es diferenciado. El proceso de captación del cliente será con un especialista que evalúe la condición física y asegure llegar a los objetivos del cliente.	Alto
Específicas: Desarrollo de producto/servicio		
<i>-Mejora de producto/servicios actuales</i>	Fusión de atributos competitivos de productos/servicios actuales (visita nutricionista, planteamiento de metas personales, suministro de dietas saludables, etc.)	Medio
<i>-Desarrollo de nuevos productos/servicios innovadores</i>	Atributos que generan valor agregado en clientes potenciales (desarrollo ad hoc de plan nutricional, premiación por logro de objetivos, descuentos en servicios complementarios, etc.)	Medio
<i>-Variedad de producto/servicios</i>	Creación de diferentes planes en función al objetivo a trazar y diversidad de platos a consumir.	Medio
Operativa: Tercerización		
<i>Gestión de activos de producción</i>	Al ser un plan de negocio con una ruta nueva hacia el mercado (GTM), no se cuenta con el feedback del mismo que garantice un retorno que justifique inversiones en activos propios.	Medio
	De contar con activos propios, implicaría dedicar recursos y esfuerzos en gestionarlos. Esto marca una distancia del core del negocio.	Medio
<i>Eficiencia en la distribución</i>	Debido a la estrategia de crecimiento, es necesario contar con una base lo más próxima posible a las zonas de reparto para lograr optimizar costos en distribución.	Medio

Elaboración: Autores de la tesis

7.5 Canvas

A continuación, en la Tabla VII-9 se describen los nueve módulos del modelo de Canvas compuesta en 2 bloques la parte del módulo 1 al 5 que contempla los aspectos externos al modelo de negocio y la parte del 6 al 9 que refleja los aspectos internos de la propuesta.

Tabla VII-9 Descripción del modelo de Canvas

Modelo Canvas			
1	Segmento de mercado		Dirigido a personas que vivan en departamentos dentro de Condominios o departamentos multifamiliares, estén entre los 25 a 39 años de los NSE A y B que residan en el Distrito de Surco, que tengan la intension de cuidar su salud y que no cuenten con tiempo para preparar su comida.
2	Propuesta de valor		Brindar un servicio integral nutricional que consta de un programa semanal y mensual de comida saludable a medida enfocandose en desayunos y almuerzos que ira cambiando conforme al avance o retroceso del cliente, ademas contar con asesoria nutricional presencial, una plataforma interactiva para realizar los pedidos y control del avance del objetivo trazado y por ultimo el delivery sera en lockers ubicados en sus edificios de manera gratuita.
3	Canales		Los canales para la captacion y fidelizacion de clientes serán: Pagina web www.Casana.pe Google Ads, Google Analytics (SEM y SEO) Facebook Ads WhatsApp Business Correos masivos Flyers y visitas en la junta de propietarios.
4	Relacion con los clientes		La relacion con los clientes será de la siguiente manera: Primera visita presencial Asesoria nutricional presencial y WhatsApp Consultas por Messenger de Facebook, telefono Brinda premios por llegar al objetivo Podrá evaluar los platos y el servicio mediante estrellas.
5	Fuente de ingresos		La principal fuente de ingresos es la venta del plan semanal o mensual, el precio promedio del plato es fijo pero podria variar por los descuentos por referidos y promociones. Ingreso extraordinario de 10 soles por la lonchera casana. Si contrata mas de 3 meses el precio del plato bajara significativamente.
6	Recursos Clave		Contratacion de un catering que brinde el servicio de preparado de los alimentos y delivery Un personal a medio tiempo esporadico para la verificacion de la calidad de los alimentos Un asesor nutricional para las visitas a condominios Un asesor nutricional a medio tiempo para responder consultas por WhatssApp
7	Actividades Clave		Se contemplarán las siguientes actividades clave: Suscripcion del cliente Pago del plan Solicitu del pedido Servicio de catering Delivery del pedido
8	Alianzas estrategicas		Se necesita de las siguientes alianzas estrategicas: Obtener una alianza estrategica con el catering Obtener una alianza con el especialista en nutricion Relacion directa con el veedor Obtener una alianza estrategica con el Soporte web. Relacion directa con el Community manager

Modelo Canvas					
9	Estructura de costos		La principal estructura de costos estará conformado por lo siguiente:		
			C. Inversion	C. Fijos	C. Variables
			Desarrollo de la Plataforma web responsive	Veedor	Servicio catering tercerizado - Preparacion de la comida y delivery.
			Materiales de oficina	Community Manager	Costos por la publicidad fisica y digital
			Equipos de computo	Hosting Servicios(Luz, Agua e Internet)	Costo de etiquetas, envases y bolsas Costo por asesoria nutricional Costo de Pasarela de pagos

Elaboración: Autores de la tesis

7.6 Lean Canvas

Es una herramienta metodológica para visualizar modelos de negocio, creado de la fusión del Business Model Canvas con el Lean Startup, esta fusión se realizó debido a que los negocios pequeños tienen un alto nivel de incertidumbre y Lean Canvas se adecua más a empresas que están en la etapa de iniciación. Por otro lado, el Business Model Canvas es una herramienta poderosa, pero está enfocada en empresas que ya tiene una dinámica en funcionamiento, posiblemente para empresas que desean incorporar nuevos escenarios o abrir una nueva unidad de negocio. (Innokabi, 2016).²¹ Por todo lo descrito líneas arriba se eligió usar como modelo alternativo Lean Canvas para definir la propuesta de Casana. En la Tabla VII-10 se detalla cada módulo.

Para desarrollar el Lean Canvas se dividió en los 2 pasos a continuación descritos:

Crear un mapa de la jornada del Consumidor, el cual muestra como es la vida del consumidor en un día rutinario, los objetos con los que interactúa, el entorno donde suceden los eventos, las emociones negativas y oportunidades. (Ver la Figura en el Anexo 9)

La proposición de valor, de los datos obtenidos del paso anterior además de la investigación de mercado, se arma el grafico de proposición de valor, en donde en la parte derecha se identifica las actividades diarias del cliente, las situaciones y frustraciones del cliente y los beneficios que desea obtener. En la parte izquierda se define la solución que se brindará al cliente, los productos y servicios, las soluciones a las situaciones y frustraciones del cliente y como aportar los beneficios a las expectativas del cliente. (Ver figura del **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

²¹ Página web dedicada a la formación en Lean Startup, para personas con nuevos emprendimientos.

Modelo Lean Canvas, como una versión inicial con sus 9 módulos el cual sirvió como soporte para alinear la propuesta de negocios, y luego de la investigación de mercado se generó la segunda versión la cual se muestra en la Tabla VII-10, en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra la primera versión desarrollada.

Así mismo como se puede observar en la Tabla VII-11 se hizo el resumen del cumplimiento de los factores críticos de éxito del modelo del negocio cuando se realizó el benchmarking y es donde se obtuvo el resultado de que propuestas harán la diferencia en base a la propuesta de valor de Casana frente a los competidores.

Tabla VII-10 Modelo Lean Canvas

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTO DE CLIENTE
<p>Ganas de cambiar de alimentación pero no contar con tiempo para preparar comida saludable.</p> <p>No se cuenta con un asesor personal cuando se contrata un servicio de comida para llegar a un objetivo</p> <p>No hay opciones que unan todos los beneficios indicados y a un precio justo.</p> <p>No hay opciones para comer rico y a la vez sentirse saludable.</p> <p>Alternativas existentes:</p> <p>Restaurantes de comida criolla</p> <p>Delivery de comida saludable</p>	<p>Servicio integral nutricional de comida saludable: Web responsive de pedidos y monitoreo + Asesoría nutricional personalizada , presencial y virtual.</p> <p>METRICAS CLAVE</p> <p>Nuevos clientes / mes</p> <p>Nro de pedidos / cliente</p> <p>Nro de cancelaciones / mes</p> <p>Nro de recompra / año</p> <p>Índice de satisfacción/ mes</p> <p>Nro abandono / mes</p> <p>Valoración de marca</p>	<p>Brindarle un servicio de comida saludable comprometido en cumplir sus objetivos de la mano de un asesoramiento personalizado</p> <p>Concepto de alto nivel:</p> <p>Es el MenuDiet de Lima</p>	<p>Ofrecer desayuno saludables Lockers en los departamentos multifamiliares</p> <p>Dar loncheras a los clientes</p> <p>Brindar asesoría presencial especialista en nutrición</p> <p>CANALES</p> <p>Los canales para la captación y fidelización de clientes serán:</p> <p>Página web www.Casana.pe</p> <p>Redes Sociales (Facebook e Instagram)</p> <p>WhatsApp Business</p> <p>Correos masivos</p> <p>Flyers y visitas a la junta de propietarios.</p>	<p>Personas entre 25 a 39 años que viven en departamentos multifamiliares del distrito de Santiago de Surco que desean cuidar su alimentación y mantener un estilo de vida saludable.</p> <p>Poseen estudios superiores, gustan de cuidarse y usan constantemente sus Smartphones para su día a día.</p> <p>Early Adopters:</p> <p>Personas que desean mejorar su alimentación pero no cuentan con tiempo para preparar sus comidas.</p> <p>Personas que quieren llevar una dieta, comer rico, pagar lo justo y mantenerse saludables.</p>
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTE DE INGRESOS	
C. Inversion	C. Fijos	C. Variables	<p>La principal fuente de ingresos es la venta del plan semanal o mensual, el precio promedio del plato varía dependiendo de:</p> <p>Promociones que brindarían descuento sobre el precio del plato.</p> <p>Ingreso extraordinario por la lonchera Casana.</p>	
<p>Constitución de la empresa</p> <p>Desarrollo de la Plataforma web responsive</p> <p>Materiales de oficina</p> <p>Minivan</p> <p>ERP</p>	<p>Personal administrativo</p> <p>Supervisor de cocina</p> <p>Community Manager</p> <p>Hosting</p> <p>Servicios(Luz, Agua e Internet)</p>	<p>Servicio catering tercerizado - Preparación de la comida y delivery.</p> <p>Costos por la publicidad física y digital</p> <p>Costo de etiquetas, envases, lonchera y bolsas</p> <p>Costo por Locker</p> <p>Costo por asesoría nutricional</p> <p>Costo de Pasarela de pagos</p>		

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VII-11 Cumplimiento de factores críticos de éxito del modelo de negocio

Factores Críticos de Éxito	EMPRESAS PERUANAS			EMPRESAS ESPAÑOLAS		PROPUESTA
	Manzana Verde	Menú Fitness	Arbóreo	Menudiet	Vitalista	Casana
Ofrecer planes de comida saludable en función a objetivos	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE
Brindar proactivamente desde el inicio del plan asesoría y coaching nutricional presencial	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE
Servicio delivery incluido en el costo del plan	CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE
Obtener planes de comida en función a niveles de disciplina del cliente	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE
Presentación y sabor	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Marketing digital	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Precio promedio del mercado	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Plataforma digital	CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Lockers acondicionados	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE

Elaboración: Autores de la Tesis

7.7 Conclusiones

Tabla VII-12 Conclusiones

Subtítulo	Conclusiones
7.1 Análisis SEPTE	<p>El análisis SEPTE determinará cómo influyen los factores externos en la operación del negocio.</p> <p>Los factores sociales evaluados impactan de manera positiva en el plan de negocio. En el mundo la tendencia de alimentarse de forma saludable está creciendo. Perú es el segundo país en Latinoamérica con más cantidad de personas que comen bajo en grasa (49%) después de México.</p> <p>En el entorno económico, se estima un crecimiento constante de salarios del 1.3% y la evolución de precios al consumidor es estable. Por ello los factores económicos evaluados también estarían a favor del negocio.</p> <p>En el factor político legal lo más resaltante es la ley que se aprobó en Perú sobre la alimentación saludable. Por ese lado es positivo, pero con los acontecimientos de la inestabilidad y cambios de gobierno, puede afectar y crear desconcierto en el país.</p> <p>El factor tecnológico tiene el lado positivo que es la tendencia al uso de smartphones, pero así mismo lo negativo es que en el país la gente aún no confía en el uso de apps y mucho menos en hacer transacciones bancarias. Aquí encontramos factores a favor y algunos en contra para el negocio.</p> <p>En el entorno ecológico se buscará la manera de generar un impacto eco-responsable a través de los envases ecológicos en los cuales irán los alimentos, y siguiendo las normas correspondientes al cuidado del entorno de trabajo en pro de la sociedad. Por ello, lo ecológico siempre será un factor que cumplir en cuidar el medio ambiente al momento de iniciar un negocio.</p>
7.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	<p>El análisis de las 5 fuerzas de Porter determinará el entorno interno y competitivo de la empresa.</p> <p>La rivalidad entre empresas competidoras es media.</p> <p>El poder de negociación de los clientes es medio.</p> <p>El poder de negociación de los proveedores es medio.</p> <p>La amenaza de nuevos competidores es baja.</p> <p>La amenaza de productos sustitutos es baja.</p>
7.3 Matriz EFE	<p>La Matriz EFE se realiza considerando los factores del macroentorno. Al analizar éstos factores externos, se obtiene un resultado de 2.67, lo cual indica que el plan de negocios aprovecha de manera positiva las oportunidades que ofrece el mercado y está atendiendo las amenazas involucradas.</p>
7.4 Acciones estratégicas	<p>Estrategia Genérica: Nicho de Mercado.</p> <p>Estrategia específica: Desarrollo de Producto</p>
7.6 Lean Canvas	<p>Se utilizó el modelo Lean Canvas ya que Casana es una empresa de emprendimiento que inicia como empresa pequeña y tiene alto nivel de incertidumbre, y este modelo se adapta más a ello. Se empieza por proponer el problema, creando un “mapa de la jornada del consumidor” donde se plasma lo qué hace el cliente en su día a día. Luego se formula la “propuesta de valor”, aquí se analiza las actividades o acciones diarias del cliente, problemas, necesidades y a su vez las soluciones que existen. De esta manera se puede identificar necesidades y la propuesta de valor que se ofrecerá al cliente. Lean Canvas es para monitorear de manera más cercana la empresa frente a proveedores y clientes.</p>

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO VIII PLAN COMERCIAL

En el presente plan comercial para la elaboración de un servicio integral nutricional de comida saludable para condominios y departamentos multifamiliares ubicados en el distrito de Santiago de Surco, se definirá el posicionamiento y estrategia comercial del negocio. Así mismo se definirán los objetivos de marketing, desarrollo de las 4P's (Producto, Plaza, Promoción y Precio) y finalmente el presupuesto de marketing orientado a la optimización de recursos, lo que significa invertir sólo en aquello que realmente dará resultados.

Con el análisis comercial y de marketing a continuación, se podrá tener los objetivos planteados, y con ello; se podrá obtener las estrategias a implementar. Éstas se llevarán a cabo a través de los planes de acción que, al ejecutarse de manera focalizada, lograrán el éxito del negocio.

8.1 Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos generales:

Los objetivos generales serán aquellos que se desea lograr en determinado período de tiempo. Considerando los resultados del estudio de mercado, el 47.5% estaba de acuerdo con contratar un sistema integral nutricional; y el 11.7% estaba totalmente de acuerdo, logrando un total de 59.2% del mercado potencial consumidor basado en el cálculo de la demanda. Con éstas cifras, se definen los objetivos en la Tabla VIII-1

Tabla VIII-1 Objetivos de corto y largo plazo del plan de Marketing

Objetivos a corto plazo	Objetivos a mediano plazo	Objetivos a largo plazo
Lograr el 4% del mercado potencial considerando un escenario conservador. Lo que traducido en cifras, sería lograr 227 clientes en el primer año.	Posicionar Casana, que sea reconocida por ser una empresa que ofrece comida rica y saludable, y que la elijan al momento de pensar en alimentación y salud.	Lograr una penetración de mercado, tal que el crecimiento progresivo anual sea de por lo menos un 0.3%, alcanzando en el año 10 el total de 426 clientes.

Elaboración: Autores de la tesis

Objetivos específicos:

- Definir el público objetivo del negocio a través de la segmentación de mercado.

- Definir el posicionamiento del plan de negocio.
- Determinar las características de los productos y también del servicio a brindar.
- Definir los canales de distribución con los que se va a operar.
- Definir los medios de comunicación y fidelización para la promoción del negocio.
- Determinar el precio al público del servicio.
- Preparar el presupuesto asignado al área de marketing.

8.2 Segmentación de Mercado

Kotler y Armstrong (2017). “La segmentación de mercado se relaciona con la primera pregunta básica del marketing: ¿a cuáles clientes serviremos?” Así mismo, mediante la segmentación, las organizaciones dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para llegar a los clientes de manera más eficiente con bienes y servicios que se adhieran a mejorar sus necesidades.

No existe forma única para lograr la segmentación. Por ello se tomarán las principales variables para segmentar un mercado en la propuesta de negocio. La Tabla VIII-2 define los tipos de segmentación que se tomaron en cuenta en la investigación de mercado.

Tabla VIII-2 Segmentación de Mercado

Variable de Segmentación	Descripción
Geográfica	El plan de negocio se enfocará en el distrito de Santiago de Surco.
Demográfica	Género y edad: Mujeres y hombres de 25 a 39 años. NSE: B
Psicográfica	Clase social: Media, alta. Estilo de vida: Personas que cuidan su salud, básicamente a través de su alimentación.
Conductual	Personas que buscan salud y tienen un ritmo de vida activo en el día a día.

Elaboración: Autores de la tesis

8.3 Selección de Público Objetivo

Siguiendo el análisis mencionado de segmentación de Mercado, se considera que el público objetivo son aquellos que residen en condominios de Santiago de Surco, hombres y mujeres cuyas edades están en el rango de 25 a 39 años. Este consumidor, es aquel que está interesado en una vida saludable y sabe, que lo principal de éste estilo de vida se determina a través de la alimentación. También es aquel consumidor que

tiene un ritmo de vida muy activo en el día a día, no sólo en lo personal sino también en lo laboral.

8.4 Estrategia de Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2017). “Es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia”. La estrategia de posicionamiento se basará en la diferenciación del servicio, ya que el enfoque sólo será en condominios y departamentos multifamiliares del distrito elegido. Ello facilitará el mapeo de una manera más exacta a los requerimientos y necesidades de los potenciales clientes para así poder lograr mejoras que ayudarán a la visión de expansión en un futuro.

La propuesta de valor: En el estudio de mercado se obtuvo información relacionada con las expectativas de los potenciales clientes, y para generar la propuesta de valor, se observó que como primera preferencia esperan un servicio agradable de sabor y calidad que les de seguridad de alimentos en buen estado y con variedad en las diversas opciones y la presentación. En segundo lugar, valoraron la asesoría nutricional al considerar importante la cita con un especialista, y en tercer lugar un precio que sea accesible. A continuación, se detallará según la Tabla VIII-3, los factores más valorados por los consumidores y que se enfocan de la siguiente manera.

Tabla VIII-3 Factores basados en la propuesta de valor

Factores	Descripción
Calidad	En este factor, se considera desde la frescura y sabor de los alimentos, hasta los estándares de calidad del proveedor de donde se adquieren los insumos.
Seguridad	Recibir un producto salubre, que no sólo sea seguro por la calidad de sus insumos, sino también por cómo se prepara, en qué lugar, cómo se transporta.
Variedad	La variedad en ofrecer 22 opciones diferentes de platillos durante el período de un mes, de Lunes a Viernes, incremental mensualmente.
Diferencia	Es una propuesta de negocios que a diferencia de negocios convencionales y existentes, se ofrecerá el servicio a residentes de condominios y departamentos multifamiliares, adicional a la entrega de loncheras y lockers donde conservará la comida hasta el recojo.
Asesoría especializada	Factor importante en el seguimiento e información básica para monitoreo de los avances de los consumidores. A diferencia de otros negocios con asesoría virtual, Casana brinda asesoría presencial principalmente.

Elaboración: Autores de la tesis

8.5 Estrategia Comercial

Lo que se desea lograr con la estrategia comercial, es posicionar el producto y servicio y darle un valor agregado que logre fidelizar al consumidor al cual queremos

conquistar. Para ello, se deberá poner en marcha el plan comercial, que contenga metas y objetivos claros, estrategias en función a lo que se quiere lograr y considerando el mercado competitivo. Luego los planes deben ser detallados y las acciones o actividades con una planificación en tiempo y lugar donde se van a desarrollar, por ello, la estrategia central de Marketing será el desarrollo de Producto.

- **Misión**

- Ofrecer un servicio integral de alimentación sana y asesoría nutricional para el beneficio de las familias en llevar un estilo de vida saludable.

- **Visión**

- Lograr ser reconocidos en Lima como una empresa que brinda salud y bienestar a sus clientes a través de la alimentación y mediante un servicio donde destaca el profesionalismo y calidad de sus productos.

- **Valores**

- **Calidad:** Se busca la excelencia del servicio y siempre con procesos de mejora para impactar de manera positiva en la salud de las personas.
- **Innovación:** Valorar y estar al tanto de los nuevos requerimientos del cliente, para así lograr procesos innovadores y así transformarlo en un servicio de mayor calidad.
- **Compromiso:** El esfuerzo diario de brindar un servicio de primera, hará que se deba asumir y fortalecer los compromisos establecidos para los clientes y dentro de la misma empresa.

- **Compromiso Social**

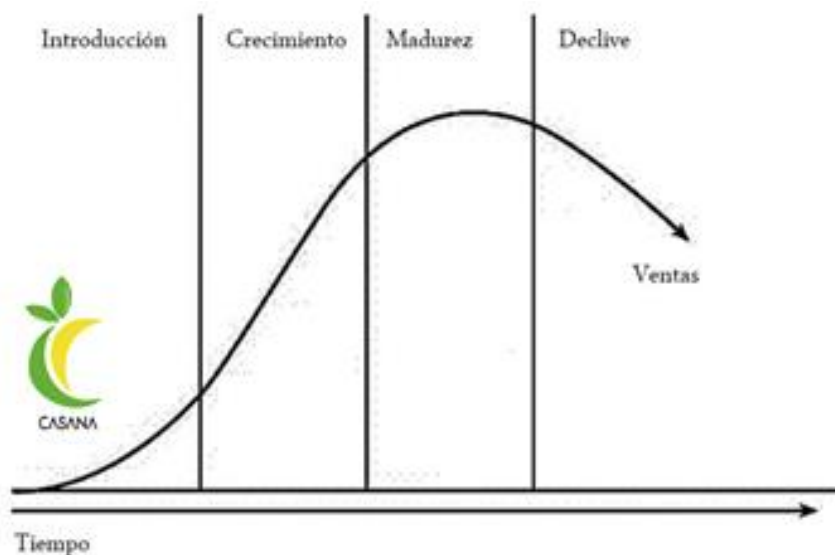
- El compromiso social de toda empresa, es para beneficio de la sociedad en donde todos vivimos. Aquí se ven involucradas leyes, medio ambiente y desarrollo de la comunidad. Uno de los factores en donde se aplica el compromiso por respeto y cuidado al medio ambiente es en los envases que se va a utilizar para la entrega de alimentos.

Ciclo de vida del producto – servicio

Casana iniciará el negocio en el distrito de Santiago de Surco, en tres departamentos multifamiliares de manera que en la fase de introducción; tenga altas probabilidades de llegar al público objetivo y darse a conocer a través de la publicidad y promoción. Una vez logrado ello, deberán fidelizar a clientes clave que se convertirán en potenciales

consumidores. Como se puede observar en la Figura VIII-1, Casana se encuentra en la etapa de introducción. La estrategia estará orientada será al Desarrollo de Producto.

Figura VIII-1 Ciclo de Vida – Casana



Elaboración: Autores de la tesis

8.6 Mix de Marketing

8.6.1 Estrategia de Producto

La propuesta de negocio es Casana. El plan ofrece un servicio integral nutricional de comida saludable orientado a condominios y departamentos multifamiliares en el distrito de Santiago de Surco, para aquellas personas que tienen un objetivo al alimentarse de manera sana. El servicio, al ser personalizado se encontrará dentro del tipo de producto especializado, el cual permite al consumidor a elegir el plan acorde a sus objetivos: bajar de peso y mantener peso.

El producto ofrecido al consumidor, será un menú de comida saludable con dos opciones: desayuno y almuerzo, ambos con la cantidad de calorías necesarias acorde al plan y con sabores agradables e ingredientes saludables. La presentación de los desayunos y almuerzos serán en envases ecológicos los cuales mantienen los alimentos a una temperatura ideal. El desayuno y/o almuerzo será entregado a los clientes dentro de los condominios y/o departamentos multifamiliares mencionados, en horarios coordinados a través de la página web y el pago será a través de pasarela de pagos que se encuentra en el mismo portal web pudiendo utilizar las diferentes tarjetas de débito y crédito.

Kotler y Armstrong (2017). “La ventaja competitiva es una ventaja sobre los competidores que se gana ofreciendo gran valor al cliente”, en el caso de Casana, se definió tres ventajas diferenciadoras de la competencia: La primera, la opción de desayuno, ya que la competencia no ofrece ello. La segunda, la opción de entregar loncheras y colocar lockers especiales para alimentos en los condominios, con ello se podrá hacer una entrega y transporte del menú más dinámica; y con las loncheras, los clientes podrán conservar y transportar sus alimentos rápidamente y de manera más fácil. Finalmente, la ventaja de contar con asesoría nutricional presencial, que brindará asesoría personalizada, acercándose a los departamentos multifamiliares, además se tendrá un chat en WhatsApp para consultas sencillas de manera virtual.

Características del Producto

Marca

Kotler y Armstrong (2017). “Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio”. El carácter de la marca debe ser fuerte, dinámico, activo. La marca se eligió en base a una fusión de palabras cuyo mensaje debe lograr en el cliente una sensación de comida hecha en casa, y que esta comida sea sana.

Es así que nace la idea de fusionar las palabras “casa” y “sana”, resultando así la marca CASANA, la cual se piensa que tendrá impacto en los consumidores con respecto al concepto del negocio que se quiere lograr.

Logo

El logo se diseña con la marca incluida y en base a dos colores: verde y amarillo. Lo que se busca es que el logo se relacione con lo sano, lo saludable, algo listo en casa y con colores alegres, que relacionen la frescura del producto y lo agradable que será en sabor. El isotipo es sencillo y representativo. Se hace alusión a un limón, ya que éste es fresco, sano y saludable; y el limón siempre está presente en todo tipo de comidas para todos los gustos. En la Figura VIII-2 se puede apreciar el logo de Casana.

Figura VIII-2 Logo de Casana



Elaboración: Autores de la Tesis

Slogan

“Una alimentación sana”

Niveles del Producto

Según Kotler y Armstrong (2017), existen 3 niveles para considerar a un producto o servicio, y cada uno, agregará mayor valor para el cliente:

a) Valor fundamental del cliente

Es aquel que responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el consumidor? La respuesta, en el caso de la propuesta de negocio Casana, será la siguiente: El cliente está adquiriendo una promesa de servicio de alimentación saludable que va de la mano a un asesoramiento personalizado. Casana está atendiendo la necesidad principal del consumidor que quiere sentirse saludable, y que lo ayuden y motiven a través de un seguimiento para lograr sus objetivos.

b) Producto Real

Desayunos y almuerzos agradables en sabor y saludables, con la cantidad de calorías necesarias para cumplir el objetivo que desea el cliente. Se entregará en envases ecológicos y la entrega será a domicilio.

c) Producto aumentado

En el servicio será la asesoría presencial y personalizada. En el producto, se colocarán lockers para dejar los alimentos y loncheras para que puedan transportarlos.

Servicio

El servicio que Casana brindará, será de Lunes a Viernes. Los pedidos se realizarán a través de una página web (Web Responsive) en el cual se harán los pedidos hasta un día antes y teniendo como hora máxima de solicitar el pedido las 18:00 horas de Jueves

a Domingo. Así mismo, el pedido se entregará por la mañana del día siguiente en un rango de 05:00 am a 08:00 am.

Desarrollo de la página Web Responsive + Sistema web

La página web responsive y el sistema web es una aplicación que tendrá las funciones de orientar a los potenciales clientes, registrar nuevos clientes y mostrar los avances de cada uno. Según el estudio de mercado, el 99.6% de los encuestados consideraron que el servicio de un portal web debe estar incluido en el sistema integral nutricional.

Web responsive

La elección de desarrollar una web responsive se debe a los siguientes puntos:

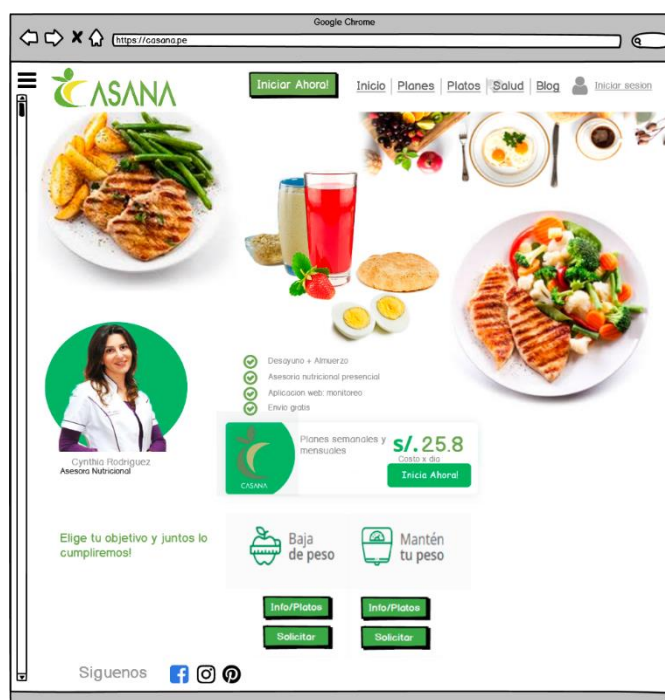
- Reducción de costos, debido a que gestionar un solo desarrollo para web y dispositivos móviles era más económico que realizar una aplicación web y un aplicativo móvil.
- Evitar la redundancia de esfuerzo, en caso de generarse un aplicativo web móvil o una aplicación web se tendría que volver a generar un desarrollo con las mismas funciones que la página web pero en un formato específico para dispositivos móviles.
- Diseño amoldable a los dispositivos tecnológicos (laptop, tablet o smartphone) aunque este dinamismo también juegue en contra pues no todos los dispositivos tendrán la misma visibilidad algunos serán más compatibles que otros sin embargo al ser un proyecto que está iniciando es la mejor elección.

Sistema web

El sistema web contempla un aplicativo web unido a una base de datos donde se puede realizar lo siguiente (Ver Figura VIII-3):

- Registro de usuarios, hábitos, gustos.
- Elección de pedidos semanales.
- Visualizador del avance del cliente.

Figura VIII-3 Modelo de la Página Web Casana



Elaboración: Autores de la Tesis

Funciones

A continuación, en la Tabla VIII-4 se menciona a detalle las funciones de cada etapa al momento que los clientes deban utilizar la web responsive desde ingresar los datos, hacer los pedidos y el seguimiento de su plan.

Tabla VIII-4 Funciones de la página web + Sistema Web

Funciones	Descripción
Registro web	Se realiza cuando se contrata un nuevo plan, los datos a ingresar son: nombre completo, sexo, DNI, correo, teléfono, dirección.
Llenado del perfil actual	Una vez registrado y después de la cita con el especialista, se llenaran sus datos de peso, estatura, edad, tipo de sangre, alergias, enfermedades existentes, gustos y hábitos de consumo, para crear su historia.
Plataforma de pedidos	El cliente puede ver los platos de la semana, elegir los platos, cambiarlos, para los días del mes contratados.
Reporte de Seguimiento	Gráficos y tablas que visualicen el peso y avance hacia su objetivo, así como la opción para cumplir su meta.
Llenado de avance quincenal	Registro de talla, peso, estado de ánimo y cumplimiento del plan.
Chat con Asesor Nutricional	Chat adherido a la web o uso de WhatsApp.
Visualización y elección de eventos	Generación de un evento culinario, se registra y publica en la web y redes sociales donde el más votado puede ser realizado.
Publicación de premios	Cuando un cliente gana un premio se registra en la web y redes sociales.
Blog de estilo de vida saludable	Se publican artículos de cómo preparar los platos de comida saludable. Se publican hábitos saludables. Se publican tips de rutinas diarias.

Elaboración: Autores de la Tesis

8.6.2 Estrategia de Plaza

El mercado potencial para el cual está enfocado el plan de negocio se encuentra en el distrito de Santiago de Surco, son tres condominios y/o departamentos multifamiliares en los cuales se iniciarán las operaciones haciendo la entrega de los alimentos a los clientes a primera hora del día.

La base de operaciones se encontrará en el distrito Surco, desde ese punto se procederá a distribuir los productos a su destino. Para la preparación de los platos se contará con una empresa de catering especializada. Se contratarán los servicios de la empresa Almark Perú para la producción de los desayunos y almuerzos, garantizando todos los estándares de calidad y seguridad de los insumos a costos accesibles.

Con respecto a las distancias entre el centro de operaciones y el lugar de entrega, se buscó la cercanía de ambos puntos. El optimizar distancias permite garantizar el tiempo en la entrega, fresca del producto hasta su destino y que el pedido sea puntual. Así mismo se reducirán costos en transporte.

Como parte de los activos principales de Casana, se comprará una mini van Changan, el cual saldrá del catering a tempranas horas del día (04:30 am) para poder cumplir con el horario de las entregas establecidas entre las 05:00 a 08:00 am.

Los pedidos se deberán recibir a través de la página web con un día de anticipación, teniendo un límite de hora máxima para la solicitud: 18:00 horas.

8.6.3 Estrategia de Promoción y Publicidad

Casana tiene como objetivo posicionarse en su público objetivo, darse a conocer dentro de los condominios y departamentos multifamiliares de Surco como una opción de alimentación sana, segura y saludable a través de sus desayunos y almuerzos con un seguimiento de acuerdo al objetivo que el cliente quiera lograr. Es por ello que una de las principales funciones del área de Marketing será la publicidad con la que debe darse a conocer, y se aplicarán determinados tipos de estrategias Push y Pull para llevar a cabo las acciones.

ConexiónEsan, (2019). La estrategia Push consiste en llevar a cabo acciones destinadas a generar audiencia para una marca determinada. En la estrategia Pull, la comunicación se realiza directamente al target o público objetivo de la marca.

Estrategias Push

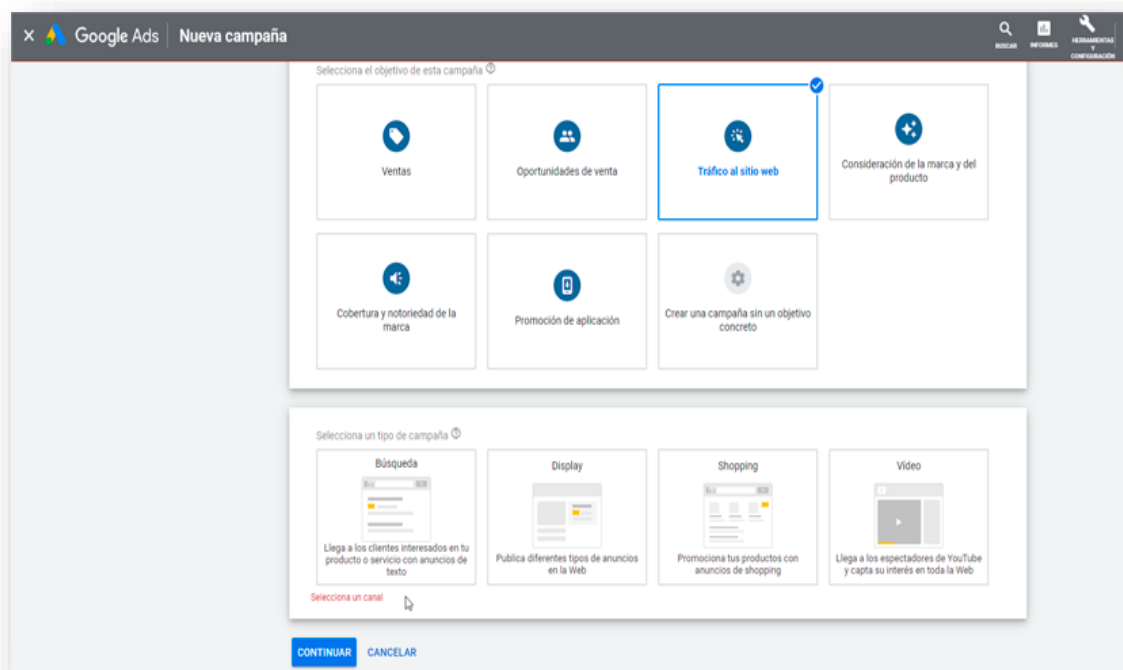
Posicionamiento web en buscadores SEM y SEO

a) Search Engine Marketing - SEM

Son todas las acciones que se realizan para encaminar una página web hacia el posicionamiento en los buscadores web, utilizando anuncios de paga y orgánicos (SEO). Argudo, (2018)²². El objetivo de usar SEM es llegar a posicionar la web de Casana en las primeras 5 opciones de búsqueda de comida delivery saludable para Surco.

La herramienta elegida es Google Ads, la cual tiene la opción de elegir palabras claves que se usaran en la publicidad. Éstas palabras deben ser lo más similares a las que los visitantes usarían para buscar en Google, mientras más específicas son estas palabras mayor será la visibilidad de la web.

Figura VIII-4 Creación de publicidad en Google Ads



Fuente: Google Ads (2020)

²² Director de Marketing Online y consultor freelance en España, propietario de la web JoseArgudo.

En la Figura VIII-4 se muestra como se inicia la creación de la publicidad, en el caso del plan de negocios se eligió “tráfico al sitio web” con la opción de búsqueda por texto.

Así, se considera que la existencia de la página web Casana será uno de los medios de comunicación más importante a utilizar, ya que no solamente brindará información acerca del servicio, sino que permitirá que cada cliente haga el pedido del menú que desea obtener para el día siguiente y cuente con su propio usuario y contraseña para poder ingresar a lo que será su información personal, avances y seguimiento del plan nutricional que elijan.

b) Search Engine Optimization - SEO

Significa optimización para mecanismos de búsqueda, más llamado como sus siglas en inglés SEO, es un conjunto de técnicas para optimizar las páginas de una web de tal manera que sea atractivo para el visitante. Quintana, (2018)²³

Los objetivos de usar SEO son los siguientes:

- Soportar la generación de contenidos de valor
- Optimizar la fluidez en la navegación.
- Incrementar la visibilidad de la web de manera orgánica.

La herramienta elegida es Google Analytics por tener google el buscador más usado en el Perú, y porque la herramienta tiene muchas funciones que soportan cumplir los objetivos. Si bien es cierto este tipo de estrategia es a mediano y largo plazo porque se encarga de mejorar las visitas de manera orgánica, es importante porque Casana.pe será la interfaz digital que respalde el modelo propuesto y debe ser de interacción amigable, fácil de usar y con un rápido tiempo de respuesta.

A continuación, se resume las funciones más relevantes que se usaran de Google Analytics:

a. Comportamiento

Monitorear la publicación de contenido en la web, mediante la función de Comportamiento, donde se puede analizar como el visitante ha ido yendo de una página

²³ Redactora en la página web Inbound Emotions con más de 10 años como periodista en la rama de comunicación digital y marketing online.

a otra de manera sucesiva. Se puede visualizar que página tuvo mayor interés y cuanto demoro en cargar la página.

b. Audiencia

Una manera de conocer a los visitantes es usando esta función de Audiencia que permite obtener información de sus gustos por otras webs, datos demográficos como edad y sexo, frecuencia de visita y el dispositivo desde donde se conectan.

c. Conversión

Llegar a conectar una visita a la web con una compra, es posible con la función conversión, mediante el embudo multicanal donde se identifica de donde provinieron los clientes. Nieves, (2018)²⁴

Publicidad en Redes Sociales

Es un sistema de creación de publicidad (textos, gráficos y videos) que se puede promocionar en la página de Facebook e Instagram, el costo dependerá del tipo de publicidad elegida, generalmente es por los clicks recibidos. Danani (2020)²⁵

En la página de Facebook ads se buscaran los siguientes objetivos de publicidad:

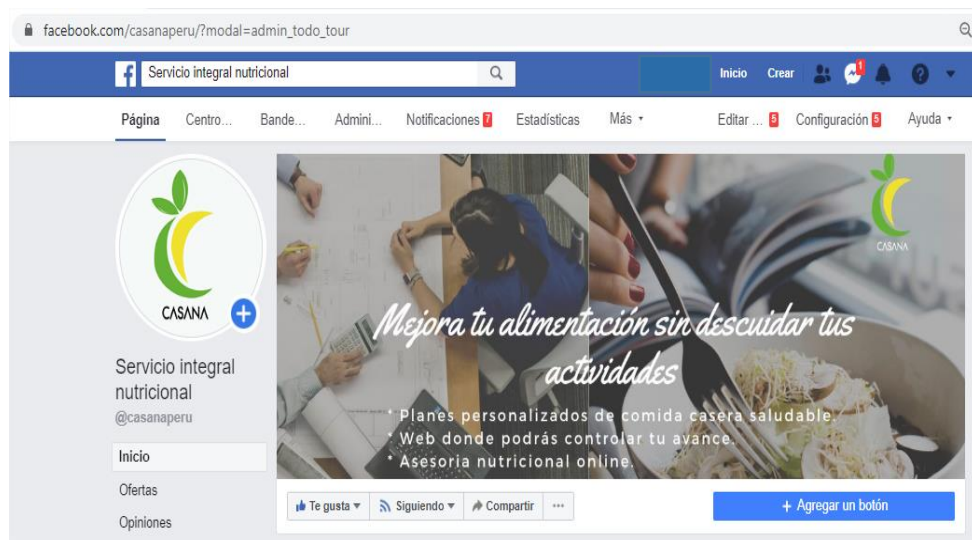
- Reconocimiento de Marca para llegar a más residentes de condominios y departamentos multifamiliares de Surco.

Esta opción permitirá llegar a las personas que vivan por las zonas de condominios y departamentos multifamiliares de Surco, ingresando la segmentación definida se puede generar pagos diarios y lograr llegar a más potenciales consumidores. En el Figura VIII-5 se muestra la Fan page de Casana creada.

²⁴ Redactor en la página web Postedin, página dedica a la creación de contenido con una gran variedad de redactores freelance.

²⁵ Licenciada en Marketing, redactora desde el 2012, actualmente en la web ePime.

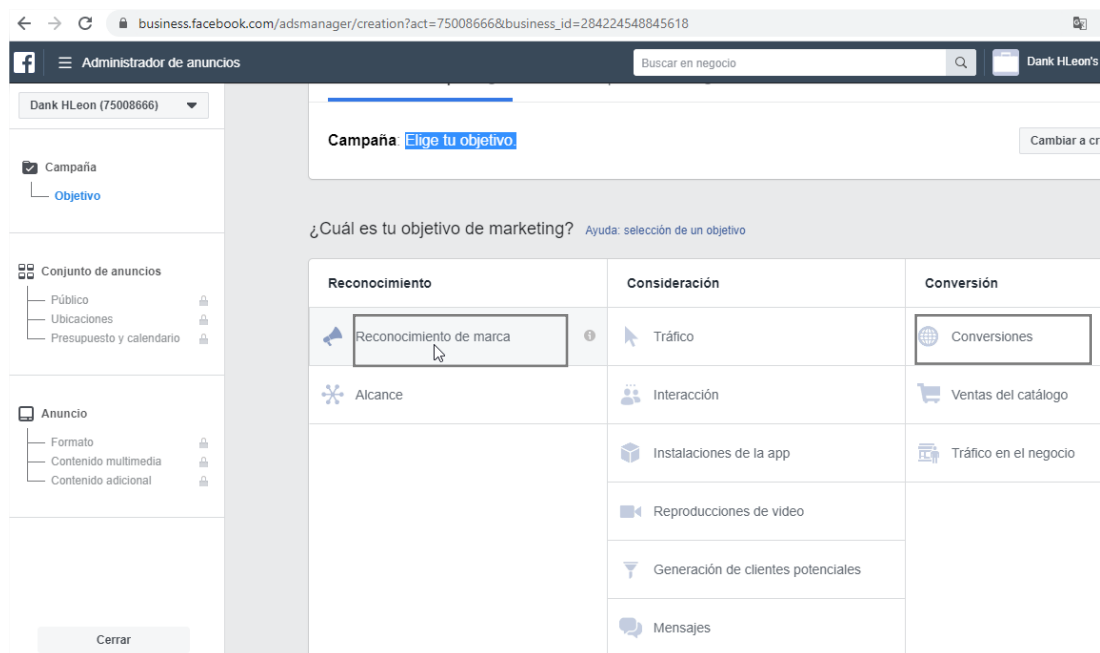
Figura VIII-5 Fan page de Casana



Fuente: Facebook (2019)

- Conversión para lograr que los clientes potenciales lleguen a la web de Casana. Mediante esta opción se puede generar anuncios que estén conectados directamente con la web, creando un puente directo con los planes ofrecidos en la web. Otra opción sería brindarles anuncios con contenidos saludables para llamar su atención y busquen más información o contactarse mediante WhatsApp o Messenger. En la Figura VIII-6 se muestra los dos tipos de objetivos de publicidad elegidos.

Figura VIII-6 Ejemplo de la creación de la publicidad en Facebook Ads



Fuente: Facebook Ads (2019)

Para la administración de la página en Facebook se eligió a la empresa Wondermind Studio. Según la Figura VIII-7, se eligió la opción 1 considerando que un target de clientes de manera enfocada que viven en condominios.

Figura VIII-7 Publicidad a través de redes

COMMUNITY MANAGEMENT Manejo de redes sociales para la marca		
PACK BÁSICO Red Social: Facebook 12 publicaciones en total: - 2 videos - 8 publicaciones de la marca (2 publicaciones semanales) S./ 400	PACK INTERMEDIO Red Social: Facebook e Instagram 26 publicaciones en total: - 2 videos - 24 publicaciones de la marca - 12 publicaciones Facebook - 12 publicaciones Instagram (3 publicaciones semanales) S./ 600	PACK AVANZADO Red Social: Facebook e Instagram 36 publicaciones en total: - 4 videos - 32 publicaciones de la marca - 16 publicaciones Facebook - 16 publicaciones Instagram (4 publicaciones semanales) S./ 800

Fuente: Wondermind Studio (2020)

Estrategias Pull

BTL Below the Line

La estrategia BTL tiene como finalidad un impacto directo en el consumidor. La táctica será realizar una campaña nutricional. Ésta primera interacción con los clientes, se realizará el día de lanzamiento del plan de negocio. Se elegirá una fecha clave (Agosto 2020) y la invitación se realizará a través de flyers y posters en los condominios elegidos.

El día elegido, será un sábado, se puede aprovechar el contar con mayor alcance pues es un día no laborable. Se realizará en el lobby o patio del condominio. Se contará con un nutricionista para que las personas interesadas, se acerquen a realizar un control nutricional tomando sus datos como peso, talla, hábitos alimenticios y obtengan un resultado.

El objetivo de esta primera actividad, es lograr el conocimiento e interés del consumidor por lo saludable, y si se le ofrece un chequeo nutricional realizado por un profesional de manera gratuita, se podrá lograr el primer impacto con el cliente.

Figura VIII-8 Modelo de anuncio Campaña Nutricional de lanzamiento



Elaboración: Autores de la Tesis

Volantes informativos

Casana entregará volantes a los potenciales consumidores, un mes antes del lanzamiento. Para crear curiosidad en ellos, se lanzará campaña intriga. Ver el volante en la Figura VIII-9.

Figura VIII-9 Modelo de volante campaña intriga



Elaboración: Autores de la Tesis

Campaña directa a clientes

Esta acción se enfocará de manera directa en los clientes, ofreciendo los platillos CASANA en eventos que se realizarán de manera bimensual durante el año, visitando a los condominios y departamentos multifamiliares. La táctica es realizar eventos donde

se pueda hacer degustar los platillos a los clientes y puedan comprobar el sabor y la variedad en lo que se les va a ofrecer.

Para ello, se contará con el apoyo del encargado de administrar el condominio, al cual se le solicitará realizar éstas reuniones con el fin de hacer la degustación a los potenciales clientes. Para Casana no sólo será una oportunidad de realizar una degustación, sino también de poder concientizar y hablarles a las personas de la importancia que tiene la alimentación saludable, con seguimiento por un profesional y con resultados cuando lo que se desea también es optimizar el tiempo con el que a veces no se cuenta para poder preparar una alimentación balanceada.

En el lanzamiento, se realizará la campaña de visita directa en los tres condominios elegidos. El presupuesto será de 3 eventos en el lanzamiento, lo que corresponde a S/ 2100 soles (cada evento se calculó en un promedio de S/ 700 soles). Posteriormente, solo para el primer año, se realizará una campaña agresiva con un costo promedio de S/ 900 por cada evento buscando no repetir las visitas por edificio, por lo cual se gastaría un total de S/ 28, 602 soles en esta actividad enfocada en la prueba de producto, disminuyendo el gasto a S/ 3814 el siguiente año y así consecutivamente.

Promoción especial para referidos

Por cada referido que se inscriba en el plan, Casana le ofrecerá un desayuno y almuerzo gratis, en el día que el cliente elija. Así, se podrá también utilizar el concepto de marketing “boca a boca” que es una de las estrategias más efectivas de comunicación. El total de encuestados, estuvo de acuerdo en que se debe contar con algún tipo de descuento o promoción.

Descuentos gimnasios fitness

Del total de encuestados, al 61% le interesa tener algún tipo de afiliación a un gimnasio; y al 30.9% le interesa mucho. Es decir, al 91.9% le agrada la idea de poder contar con un servicio plan que pueda ayudarlo a mantenerse en forma. De ésta manera, es que se logra un acuerdo con la empresa SquadFitCamp, donde obtendrán tres días libres y el descuento del 10% en la inscripción mensual del gimnasio al afiliarse a Casana. El contacto para el centro de entrenamiento SquadFitCamp es Ingrid Duany, la entrenadora personal que también colaboró en proveernos información de su campo, para complementar el estudio de mercado en todos sus ámbitos. (Ver Figura VIII-10)

Figura VIII-10 Publicidad de gimnasio fitness SquadFitCamp



Elaboración: Autores de la Tesis

Loncheras regalo – por lanzamiento

Se regalarán a las 100 primeras personas que se inscriban en el plan Casana, loncheras con el logo, de esta manera se busca lograr recordación de marca e impacto desde el primer pedido que se realice, además después de la promoción a los nuevos clientes se les venderá la lonchera por un módico precio de 10 soles.

8.6.4 Estrategia de Precio

Kotler (2017). El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Tomando como base el estudio de mercado, el gasto promedio por comida al día de los encuestados fue de S/ 8.3 en desayunos y S/ 17.2 en almuerzos. Como se puede observar en la Tabla VIII-5, el 65.5% está dispuesto a pagar por plato de almuerzo entre S/15 y S/20 soles, mientras que por un desayuno el 69.5% está dispuesto a pagar hasta S/10 soles. Considerando que junto con el producto a entregar; se ofrecerá un servicio de asesoría personalizada, el precio tiene un mayor valor a un precio que no se exceda a los que se manejan en el mercado y su competencia.

Tabla VIII-5 Rango de disponibilidad de pago por comida

Atributo	Nivel de interes				Total
	S/ 0 - S/ 10	S/ 10 - S/ 15	S/ 15 - S/ 20	S/ 20 - S/ 25	
Desayuno	69.5%	30.5%	0.0%	0.0%	100.0%
Almuerzo	0.0%	0.0%	65.5%	34.5%	100.0%
Cena	32.0%	31.0%	31.5%	5.4%	100.0%

Elaboración: Autores de la Tesis

Así mismo, se tomó en cuenta el análisis de benchmarking y la competencia existente en el mercado de comida saludable delivery. La estrategia de fijación de precios será basada en la competencia. De ésta manera se logrará ingresar con un precio al alcance y competitivo.

Las empresas de las cuales se tomó en cuenta el precio son las nacionales, quienes difieren por poco, considerando que también varían en el tipo de servicio.

Tabla VIII-6 Comparativo de precios tomadas del benchmarking

Empresa	Precio	Producto – Servicio
Manzana Verde	S/ 12. 90	Almuerzo y una única asesoría nutricional virtual.
Arbóreo	S/ 15.90	Almuerzo y una ensalada básica del día.
Menú Fitness	S/ 11.90	Almuerzo y snack de media mañana.

Elaboración: Autores de la Tesis

Finalmente, haciendo el cruce de los análisis tanto de benchmarking como levantar información del estudio de mercado y considerando los factores de valor y ventaja competitiva basados en lo que ofrece el producto – servicio, se definió que el precio de final al público será de S/ 15.90 el almuerzo, y S/ 9.90 el desayuno que sería un total de S/ 25.80 por día.

Los precios fijados, serán aplicados desde el lanzamiento y en el primer año de operación. Luego de ello en el segundo año se incrementará un 2% promedio y así, cada año, llegando al precio de S/ 30.8 en el décimo año de operación.

8.7 Presupuesto de Marketing

De acuerdo a todo lo planificado, se detalla a continuación el presupuesto del área de marketing para iniciar las operaciones, considerando que la mayor inversión se hace en publicidad por redes sociales y en el primer año, un presupuesto asignado únicamente a lanzamiento, haciendo un total de inversión a lo largo de la operación en 10 años, de S/ 150,251 soles. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

8.8 Indicadores clave de desempeño

Con los Indicadores clave de desempeño (KPI's) se podrá medir el cumplimiento de las acciones planteadas en el plan comercial. Se elegirá indicadores que vayan

ligados a resultados de acciones como la página web responsive, medios digitales, resultados de campaña a clientes directos y estrategias pull BTL. El cuadro resumen de los indicadores clave de desempeño se pueden observar en el cuadro de **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

8.9 Conclusiones

Tabla VIII-7 Conclusiones del capítulo VIII

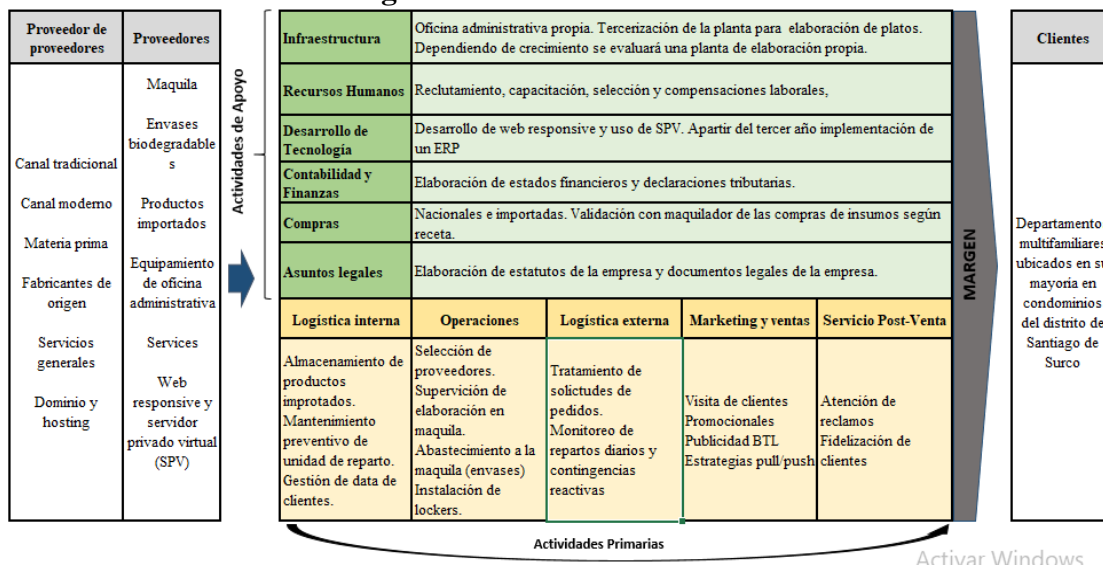
Subtítulo	Conclusiones
8.4 Estrategia de Posicionamiento	La estrategia de posicionamiento se basa en diferenciar el plan de negocio al ofrecer alimentación saludable con asesoramiento personalizado y se basa en la propuesta de valor, la cual fue definida con información que resultó de la investigación de mercado, y que definen 5 factores que busca el cliente: calidad, seguridad, diferencia, variedad y asesoría especializada.
8.5 Estrategia Comercial	Como toda organización, dentro de la definición de negocio se define la misión, visión y valores corporativos. Adicional a ello es importante rescatar y aplicar la responsabilidad social a través de acciones para evitar el daño medioambiental.
8.6.1 Mix de Marketing: Estrategia de Producto	La estrategia elegida es la de desarrollo de Producto, pues es un producto nuevo en un mercado actual. Así mismo según los niveles de producto, se logra el nivel de producto aumentado.
8.6.2 Mix de Marketing: Estrategia de Plaza	La clave en la estrategia de plaza es que al ser un negocio delivery, los clientes estarán ubicados en puntos fijos del distrito de Santiago de Surco, de ésta manera las entregas se reducen a un solo distrito y se logra optimizar costos.
8.6.3 Mix de Marketing: Estrategia de Precio	Se fijaron precios considerando los resultados de la investigación de mercado y resultados del análisis de benchmarking. El cliente está dispuesto a pagar por un precio que le brinda salud a través de la comida saludable.
8.6.4 Mix de Marketing: Estrategia de Promoción	Las estrategias de promoción se componen de marketing digital (como la web responsive y publicidad en Facebook), sumadas a publicidad tradicional como merchandising y campaña directa con los clientes.
8.7 Presupuesto de Marketing	El presupuesto de Marketing será de S/ 150,251 y comprende el período total de 10 años.

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO IX PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrollarán los procesos y flujos operativos críticos que crean valor. El capítulo comprende los objetivos y estrategias del plan de operaciones, los procesos de operaciones, la selección de proveedores, los tipos de platos en función al objetivo y nivel, la distribución zonal, la base de operaciones administrativas, la tecnología de información a utilizar y finalmente determinaremos los costos involucrados en el despliegue del presente plan. En la siguiente cadena de valor se detallan las actividades que crean valor en nuestra propuesta (Ver Figura IX-1):

Figura IX-1 Cadena de valor



9.1 Objetivo de operaciones

Definir la estrategia, procesos y flujos operativos que permitan cumplir con las entregas de los desayunos y almuerzos en los condominios o departamentos del distrito seleccionado y en el rango horario establecido; a su vez se determinará los recursos y costos necesarios para realizar dichos procesos.

9.2 Estrategia de operaciones

El presente plan de operaciones tendrá dos ejes estratégicos, el primero buscará los más altos estándares de calidad en todos los procesos vinculados a la cadena de valor y el segundo basado en la optimización de costos involucrados en el despliegue operativo

de cada uno de sus procesos. En dicha búsqueda de calidad y eficiencia, se opta por tercerizar la producción de los alimentos con una empresa de catering; bajo esta modalidad se ha decidido trabajar un maquilado a todo costo, es decir se compartirá una lista global de platos y se solicitará el abastecimiento de todos los insumos necesarios para una proyección semanal.

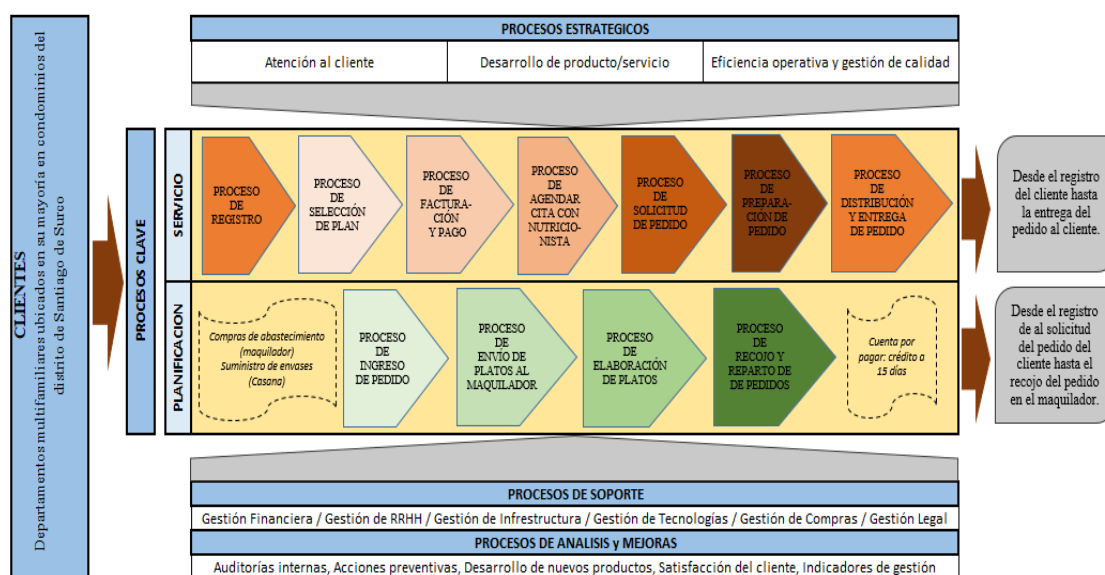
Por otro lado, se alcanzará a la maquila, las cantidades por insumo a considerar en la preparación de cada plato a manera de recetario; ellos suministrarán los envases y los empaques personalizados con el logo de Casana, les serán suministrados, para la elaboración de los platos. Es importante señalar que existirá una supervisión in situ en el maquilador a contratar. Se ha considerado ésta estrategia de maquila por estos tres motivos:

- Al ser un plan de negocio con una ruta hacia un mercado nuevo, no se cuenta con el feedback que garantice un retorno que justifique inversiones en activos propios.
- De contar con activos propios, implicaría dedicar recursos y esfuerzos en gestionarlos. Esto marca una distancia del core del negocio.
- Debido a la estrategia de crecimiento, contar con una base fija sería limitar operativamente en la expansión hacia otras zonas, ya que es necesario contar con una base lo más próxima posible a las zonas de reparto para lograr optimizar costos en distribución.
- En función a lo expuesto, se determinan los siguientes lineamientos estratégicos en cuanto al desarrollo del plan operativo:
- Altos estándares de calidad en la preparación de los platos.
- Interacción e información en tiempo real con clientes a través de la web responsive.
- Planificación y programación oportuna para garantizar el éxito de las entregas.
- Respuesta inmediata ante eventos post-venta.
- Optimización de procesos y costos mediante aprendizaje continuo.

9.3 Proceso de operaciones

En este proceso se define los procesos clave que permiten al negocio cumplir con el flujo normal de las operaciones. (Ver Figura IX-2):

Figura IX-2 Mapa estratégico de procesos



Elaboración: Autores de la tesis

9.3.1 Servicio

Se detalla el proceso desde el registro del cliente hasta la entrega del pedido.

Proceso de registro de cliente en web responsive:

En este proceso, el cliente deberá proporcionar los siguientes datos para iniciar el registro de su perfil:

- Datos personales (nombres, apellidos, correo electrónico, teléfono)
- Datos de perfil (sexo, edad, estatura, peso actual y objetivo)
- Responder preguntas sobre hábitos de vida

Una vez creado el usuario, podrá acceder al registro de analíticas, medidas, índice de masa corporal y demás datos opcionales.

Proceso de selección de plan:

El cliente deberá seleccionar entre los diversos planes según el objetivo que desea alcanzar, según una autoevaluación en relación al nivel de disciplina o determinación que posee para cumplir un régimen de dieta y según la cantidad de días que desea contratar el suministro de alimentos. En el siguiente cuadro se detallan las opciones que podrá escoger. (Ver Tabla IX-1):

Tabla IX-1 Alternativas de planes según variables objetivo, nivel y días a contratar

Objetivo	Bajar de peso / Mantener peso
Nivel	Disciplinado / Medianamente disciplinado / Indisciplinado
Días a contratar	5 días / 20 días

Elaboración: Autores de la tesis

Proceso de facturación y pago:

El cliente accederá a la opción de pago desde la web responsive. Dicho botón está enlazado con la pasarela de pago “Culqi”, la cual le permitirá realizar una transacciones en soles desde una tarjeta de crédito y/o débito previo llenado de datos: nombre, número de tarjeta, fecha de expiración y ccv. Posterior a la transacción realizada se consultará el tipo de comprobante a emitir pudiendo ser una factura o boleta electrónica, generando el documento electrónico el cual se enviará vía correo electrónico, a manera de comprobante de pago. Por otro lado, a través de un plugin enlazado con los bancos y Sunat, se recauda el dinero y a los dos días se transfiere a las cuentas de Casana, descontando las comisiones y tasas de transacción respectivas, de forma transparente y cumpliendo con lo requerido por Sunat.

Proceso de agendar cita con nutricionista:

El cliente accederá a un cronograma de disponibilidad para visita del nutricionista y agendará una cita. Las visitas a los condominios o departamentos se harán únicamente los días sábados, sin considerar feriados. En la visita el nutricionista toma medidas, evalúa analíticas del cuerpo del cliente, obtiene un feedback cualitativo de sus hábitos y define con él un objetivo. En caso se requiera un hemograma se deberá programar en ayunas y de forma particular. Luego de la visita del nutricionista y con los resultados del análisis (en caso se requiera) en 24 horas posteriores, tendrá el plan alimenticio sugerido por la nutricionista, de esta forma se acotan a un número limitado de platos la elección del cliente, quien autorizará la habilitación en sistema de dichos platos.

En la Tabla IX-2 se puede observar cómo se planifica según los días, cada paso del análisis nutricional de cada cliente:

Tabla IX-2 Tiempos de armado de plan nutricional

Día	Actividad
Sábado	Visita de nutricionista
Domingo	Hemograma opcional (en ayunas)
Lunes	Resultados del hemograma
Martes	Entrega del plan alimenticio
Miércoles	Inicio de plan alimenticio

Elaboración: Autores de la tesis

Proceso de solicitud de pedido:

A través de la web responsive, se le sugiere al cliente una lista de platos aptos para el inicio de su régimen alimenticio saludable. El cliente visualizará en su portal 3 opciones diarias de platos que deberá seleccionar hasta con 12 horas de anticipación, máximo hasta las 18 horas caso contrario no se programará el envío. Una vez seleccionada la opción, envía la solicitud de pedido.

Proceso de preparación de pedido:

Dicho pedido ingresa como una orden de preparación, la cual se registra y envía a la maquila. Dicha solicitud de pedido se ejecutará en la madrugada del mismo día de reparto para garantizar que el plato mantenga fresca y sus propiedades organolépticas de la lonchera. Durante el proceso de preparación se realizará la actividad de supervisión de cocina que garantice la inocuidad, sanidad y presentación de los platos.

Proceso de distribución y entrega de pedido:

Culminado el proceso de preparación, se procede a colocar los alimentos en los envases biodegradables y finalmente se empaca en una bolsa de papel que llevará el logo de la marca y una etiqueta para identificar el pedido por cliente.

Se programa el reparto de los pedidos con móvil propia, la cual recogerá diariamente desde la maquila y los transportará hasta el condominio o departamento. En caso se cuente con los lockers instalados, cada lonchera se dejaría en el espacio asignado.

9.3.2 Planificación

Se establecerá con el maquilador una lista de insumos a prever en bodega a partir de una lista de platos que se pondrán a disposición de los clientes. Esto quiere decir que se le debe brindar al maquilador todos los platos y sus respectivos insumos, que se encontrarán habilitados en el portal la semana inmediata para que pueda abastecer su almacén de dichos insumos. Por el lado de los empaques, lo recibirán de forma semanal.

Este proceso se repetirá todas las semanas y en caso exista alguna complejidad o cambio en el insumo requerido se evaluará un reemplazo previa consulta del maquilador y conformidad del proyecto. Respecto al pago de la maquila, la modalidad será un crédito a 15 días, previa evaluación financiera. Se detalla el mapa de proceso desde el ingreso de la solicitud del pedido del cliente hasta el recojo del pedido en el maquilador:

Proceso de ingreso de pedido:

De domingo a jueves el cliente registrado visualizará diariamente tres opciones de platos para elegir qué opción desea que le llevemos. Esta elección la podrá visualizar con 12 horas de anticipación, en caso no logre registrar su plato se le enviará una alerta 2 horas antes del cierre de recepción de pedidos (18:00 horas). Después del corte se revisarán todos los pedidos ingresados y se proceden a enviar al maquilador de forma consolidada. En caso no ingrese su pedido, este se perderá, a menos que previamente haya congelado su pedido.

Proceso de envío de platos al maquilador de pedido:

Se deberá consolidar y enviar en un formato simple al maquilador, la cantidad de platos a cocinar por cada uno de los 3 tipos habilitados diariamente. Este proceso se realizará desde las 18:00h hasta las 19:00h.

Proceso de elaboración de platos:

El maquilador recibirá la lista de platos a elaborar a las 19:00 horas de domingo a jueves. A partir de este horario inicia su proceso de elaboración según recetario alcanzado donde visualiza el insumo y gramaje a utilizar para su elaboración:

- Selección y manipulación de insumos a utilizar
- Pesado de insumos
- Lavado de insumos
- Pelado de insumos
- Picado y cortado de insumos
- Cocción y licuado de insumos
- Servir los platos en los envases biodegradables
- Embolsado de envases
- Rotulado por tipo

Para mantener la frescura y nutrientes de los desayunos, se elaborarán al final de la lista de preparación, máximo 45 minutos antes del reparto al cliente final.

En la maquila existirá un contacto directo que hará las funciones de supervisor y de la mano con el supervisor de Casana se repartirán el control del proceso de elaboración, su trabajo será garantizar el sabor y presentación de los alimentos.

Proceso de reparto de los platos:

A las 5:00 am se procederá a llevar los platos rotulados a la movilidad propia y luego trasladarlos a los condominios o departamentos multifamiliares, siguiendo la hoja de ruta establecida desde el punto más lejano hasta el más próximo. (Ver Tabla IX-3 y Tabla IX-4):

Tabla IX-3 Cronograma de planificación semanal

Actividad	Responsable	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Entrega de lista de insumos para semana inmediata	Casana						(16:00 - 18:00)	
Compras y abastecimiento de su almacén	Almark							(06:00 - 12:00)

Actividad	Responsable	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Recepción de pedidos del cliente	Cliente	(6:00 - 18:00)	(6:00 - 18:00)	(6:00 - 18:00)	(6:00 - 18:00)	(6:00 - 18:00)		
Envío de platos al maquilador	Casana	(18:00 - 19:00)	(18:00 - 19:00)	(18:00 - 19:00)	(18:00 - 19:00)	(18:00 - 19:00)		
Elaboración de platos	Almark		(19:00 - 5:00)	(19:00 - 5:00)	(19:00 - 5:00)	(19:00 - 5:00)	(19:00 - 5:00)	
Recojo y reparto de platos	Casana		(5:00 - 8:00)	(5:00 - 8:00)	(5:00 - 8:00)	(5:00 - 8:00)	(5:00 - 8:00)	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla IX-4 Cronograma de planificación diario

Proceso diario /Horas	6:00	...	18:00	19:00	...	22:00	23:00	0:00	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00	6:00	7:00	8:00
Recepción de pedidos																
Envío de pedidos al maquilador																
Elaboración de platos																
Selección y manipulación																
Pesado																
Lavado																
Pelado																
Picado y cortado																
Cocción y licuado																
Servir platos																
Embolsado																
Rotulado																
Reparto de platos																

Elaboración: Autores de la tesis

9.4 Selección de proveedores

Se definirá las condiciones y costos a pactar con el maquilador seleccionado, detallando el proceso de selección, planificación, compras de insumos, materiales y envases, a su vez se precisarán los acuerdos y costos de distribución vinculados con el

recojo desde la maquila y reparto hacia el cliente final por parte del operador logístico a contratar.

9.4.1 Selección de proveedor de servicio

La selección de proveedores representa un factor crítico de éxito ya que brindarán el soporte operativo para la ejecución de la propuesta de valor que implica nuestro plan de negocios. En sintonía con la estrategia operativa del proyecto, se tercerizan las operaciones de compra de insumos, la elaboración de platos y la distribución desde el catering hacia el cliente. Aquellos proveedores deberán proporcionar los más altos estándares de calidad y a un costo óptimo, garantizando de esta forma que el producto final cumpla con las expectativas y atributos diferenciadores; y así se pueda lograr ser competitivos en el mercado.

9.4.2 Búsqueda de proveedores

La principal búsqueda de proveedores a nivel operativo está centralizada en la exploración de empresas que actualmente brinden servicio de catering (corporativo o eventualmente), proveedores de envases biodegradables, proveedores de loncheras reutilizables, proveedores de lockers esterilizados y proveedores que brinden servicio de transporte de alimentos. Principalmente se realizará la búsqueda por contactos del entorno cercano, bien sea profesional o personal. Se utilizará como motor de búsqueda y validación de información el internet y las referencias que se logren recopilar.

9.4.3 Criterios de selección




Los factores a evaluar de cada proveedor, deben estar alineados a nuestra estrategia y propuesta de valor:

- Trayectoria
- Localización
- Documentación en regla y certificaciones en procesos y calidad
- Facilidades de pago
- Costos
- Flexibilidad de atención

9.4.4 Evaluación de proveedores

En relación al proveedor a evaluar para realizar la maquila de elaboración de comida, se consideran las siguientes variables detalladas en la Tabla IX-5:

Tabla IX-5 Evaluación para proveedores de servicio de catering, según factores

Factores	Variables			
Trayectoria	Años en el mercado	15	12	7
Localización	Ubicación de centro de operaciones	CHORRILLOS	SURCO	BARRANCO/SURCO
Documentación en regla y certificaciones en procesos y calidad	Licencia municipal	SI	SI	SI
	Autorización sanitaria de funcionamiento	SI	SI	SI
	Inscripción en Registro General Sanitario de Alimentos	SI	SI	SI
	Certificado de formación de manipuladores de alimentos para el personal	SI	SI	SI
	Inscripción en Registro General de Actividades Comerciales	SI	SI	SI
	Certificación ISO (9001, 14000, 28000 o 22000)	SI	SI	SI
	Certificación BRC, IFS o SQG	SI	SI	SI
	Certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos)	SI	SI	SI
	Autorización de transporte privado complementario de mercancías	SI	SI	PENDIENTE
	Tarjeta de transporte	SI	SI	PENDIENTE
Facilidades de pago	Autorización sanitaria referida a las condiciones de los vehículos	SI	SI	PENDIENTE
	Crédito o al contado	PREVIA EVALUACIÓN	PREVIA EVALUACIÓN	PREVIA EVALUACIÓN
Flexibilidad	Días y horario de entrega	LUN - VIE / 5AM	LUN - VIE / 5AM	LUN - VIE / 5AM

Elaboración: Autores de la tesis

En relación al proveedor a evaluar la adquisición de envases biodegradables, están a considerar las siguientes variables:

- Material biodegradable en 180 días, compostable, respetuoso con el medio ambiente.
- Tipo de material: Fécula de maíz, bagazo de caña de azúcar, cartón y papel.
- Resistencia a temperaturas -20°C y 120°C
- Certificados y habilitados por la FDA
- Resistentes al aceite y agua
- No debe liberar olores, no se debe doblar, no se debe romper
- Nacional o importado

En relación al proveedor a evaluar la adquisición de loncheras reutilizables, se consideran las siguientes variables:

- Bolsillos con cremalleras, con asa de mango superior y correa de hombro desmontable
- Compartimientos internos amplios y con forro interior de aluminio grueso.

- Material externo de tela gruesa impermeable (Tipo oxford)
- Compartimientos duales que mantengan los alimentos a la temperatura adecuada.
- Personalizable con bordado externo (marca)

En relación al proveedor a evaluar la adquisición de lockers acondicionados, consideramos las siguientes variables (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**):

- Bloques de H185xW90xD45cm
- De 15 a 35 armarios por bloque
- Dimensiones por armario: 28 x 30cm
- Espesor: 0.5 – 1.5mm
- Estructura montada
- Puertas con sistema código de barra/PIN/tarjeta/moneda/huella digital
- Material externo en acero laminado en frío de 0.8mm
- Compartimientos internos forrados en poliespuma
- Certificación ISO9001; ISO45001; ISO14001

En relación al proveedor a evaluar la adquisición de una impresora de etiquetas térmica y papel etiqueta, consideramos las siguientes variables:

- Certificación CE, Rohs, FCC
- Tipo de interfaz: Bluetooth, Wifi, USB
- Velocidad de impresión 160 mm/s
- Resolución 203 dpi
- Tipo de papel: papel para etiquetas, papel bond, papel fotográfico o rollo tamaño 50x25. Tipo de papel bond. 3000 etiquetas/rollo.

En relación al proveedor a evaluar la adquisición de cajas organizadoras, consideramos las siguientes variables:

- Dimensiones Ancho 33 x Largo 47 x Alto 30 cm
- Caja apilable, cuenta con agarre ergonómico.
- Capacidad de 40 litros.
- Material polipropileno

En relación al transporte de reparto de los alimentos, se consideran las siguientes variables:












- Adquisición de un automóvil modelo minivan

- Costo de gasolina por kilometraje
- Distancias entre maquilador y puntos de entrega
- Soat
- Revisión técnica
- Mantenimientos preventivos del vehículo
- Seguro vehicular

9.4.5 Elección de proveedor

Se concluirá cuál es el proveedor más adecuado en función al cumplimiento de las variables requeridas, criterios de selección, costo beneficio y a la estrategia operativa definida. Para el proyecto Casana, se detallan los siguientes proveedores y costos vinculados (Ver Tabla IX-6):

Tabla IX-6 Selección de proveedor y resumen de costos unitarios vinculados

PROVEEDOR MAQUILADOR				
PLATOS DIARIOS (LUN - VIE / 5 AM) - COSTOS UNIT		75 platos	150 platos	250 platos
Desayuno	Costo promedio por plato <u>transportado a un punto</u> (indicar distrito)	S/. 8.85	S/. 8.73	S/. 8.26
	Costo promedio por plato <u>sin transportar</u> (nosotros lo recogemos de tu planta)	S/. 8.26	S/. 8.14	S/. 7.67
Almuerzo	Costo promedio por plato <u>transportado a un punto</u> (indicar distrito)	S/. 10.03	S/. 9.68	S/. 8.97
	Costo promedio por plato <u>sin transportar</u> (nosotros lo recogemos de tu planta)	S/. 9.44	S/. 8.97	S/. 8.50
		COSTO UNITARIO		
Vaso con tapa para jugos (50 und) - 1 und		S/.		0.55
Vaso con tapa para bebida caliente (50 und) - 1 und		S/.		0.53
Contenedor (125 und) - 1 und		S/.		0.38
Removedor (50 und) - 1 und		S/.		0.10
Contenedor (125 und) - 1 und		S/.		0.54
Tenedor (100 und) - 1 und		S/.		0.17
Cuchillo (100 und) - 1 und		S/.		0.17
Bolsa empaque (10,000 und) - 1 und		S/.		0.49
Lonchera reutilizable (500 und) - 1 lonchera		S/.		14.82
Locker estilizado (50 und) - 15 casilleros		S/.		489.17
		COSTO DIARIO		
Reparto con unidad propia en Surco (recorriendo 10 a 12 km/día)		S/.		20.14

Elaboración: Autores de la tesis

9.5 Definición de tipos de platos

Se han determinado 22 platos en función al objetivo a lograr y a una autoevaluación según el nivel de disciplina que consideran los clientes tienen al momento de hacer una dieta mensual. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) En la siguiente Tabla IX-7 se detallan las características de los planes a ofrecer:

Tabla IX-7 Tipo de planes en función al objetivo y nivel

		AUTOEVALUACIÓN ¿QUÉ TAN DISCIPLINADO/ANSIOSO ERES PARA SEGUIR UNA DIETA?		
		NIVEL 1 (SOY DISCIPLINADO)	NIVEL 2 (SOY MEDIANAMENTE DISCIPLINADO)	NIVEL 3 (NO SOY DISCIPLINADO)
¿CUÁL ES TU OBJETIVO?	BAJAR DE PESO	5 OPCIONES DE PLATOS	5 OPCIONES DE PLATOS	6 OPCIONES DE PLATOS
	MANTENER PESO		6 OPCIONES DE PLATOS	
VARIABLES A CONSIDERAR POR NIVELES	COMPOSICIÓN DE LAS OPCIONES DE PLATOS	PLATOS CON LOS NIVELES CALÓRICOS Y DE PROTEÍNAS, ADECUADOS AL OBJETIVO Y NIVEL INDICADO		
	¿SE SUGIERE ENTRE COMIDAS?	NO	SI	SI
	PUEDES COMER LO QUE GUSTES UN DÍA A LA SEMANA	NO	NO	SI
	PESO APROXIMADO A PERDER EN 1 MES	De 3 a 5 KG	De 2 a 4 KG	De 1 a 3 KG
		Kcal por plato según el nivel y objetivo a cumplir		
		NIVEL 1 (SOY DISCIPLINADO)	NIVEL 2 (SOY MEDIANAMENTE DISCIPLINADO)	NIVEL 3 (NO SOY DISCIPLINADO)
¿CUÁL ES TU OBJETIVO?	BAJAR DE PESO	350 kcal/ 250g	420 kcal/ 250g	500 kcal/ 250g
	MANTENER PESO	600 kcal/ 500g	720 kcal/ 500g	750 kcal/ 500g

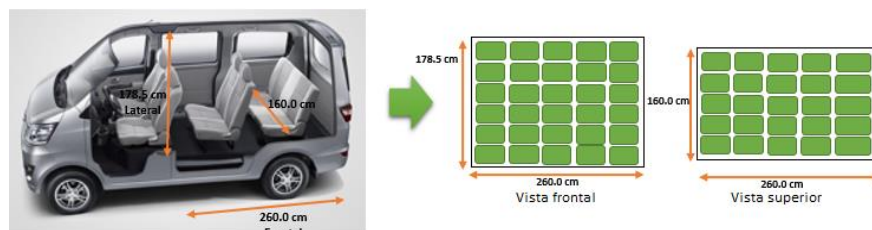
Elaboración: Autores de la tesis

9.6 Distribución

Los envases biodegradables tanto de los desayunos y almuerzos se ubicarán en una caja organizadora de polipropileno que servirá como unidad logística para transportar en el vehículo. Para el despliegue del reparto se comprará un vehículo modelo MiniVan (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), en la cual se cargarán las cajas organizadoras adecuadamente apiladas. Los asientos traseros se reclinan para conseguir mayor espacio. Por lo tanto, teniendo en cuenta que en cada caja organizadora caben 3 bolsas (desayunos + almuerzos), en la mini van entran aproximadamente 150 cajas, es decir 450 bolsas. Se detalla el proceso mencionado y cubicaje en la minivan en el Figura IX-3:

Figura IX-3 Proceso de cubicaje en caja y minivan





Elaboración: Autores de la tesis

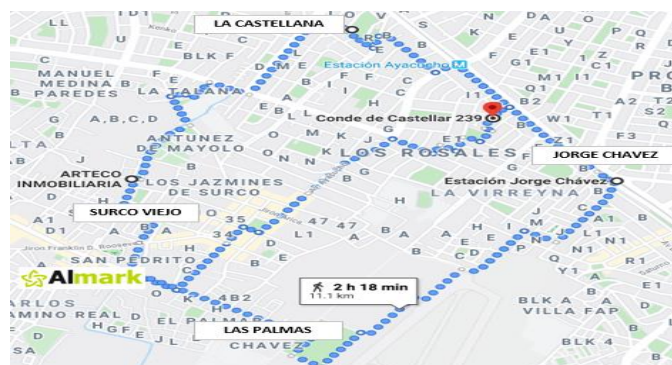
El reparto de los platos se iniciará a las 5:00 am en las zonas donde se ha realizado el estudio de mercado, lugares donde actualmente hay residenciales y departamentos multifamiliares. Se detalla el cronograma y mapa de reparto diario en la Tabla IX-8 y Figura IX-4:

Tabla IX-8 Cronograma de reparto diario

Proceso diario /Horas	5:00	6:00	7:00	8:00
Reparto de platos				
<i>Delivery a Surco Viejo</i>	→			
<i>Delivery a Las Palmas</i>	→			
<i>Delivery a Jorge Chavez</i>	→			
<i>Delivery a La Castellana</i>	→			

Elaboración: Autores de la tesis

Figura IX-4 Mapa de reparto diario



Elaboración: Autores de la tesis

9.7 Base de operaciones

9.7.1 Ubicación geográfica de la base de operaciones

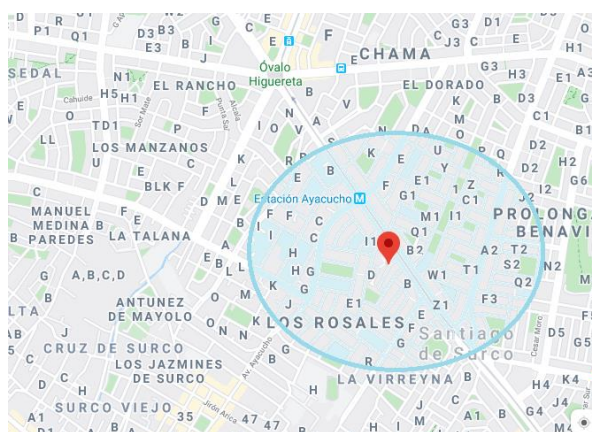
Debido a la estrategia operativa de maquilar la elaboración de platos y optimizar costos a través de la importación de envases biodegradables, loncheras reutilizables y lockers esterilizados; se resuelve contar con un local administrativo que brinde las facilidades para gestionar el negocio, almacenar las importaciones y estacionar el

vehículo de reparto. El local se ubicará en la cuadra 2 de Calle Conde de Castellar, Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima. (Ver Figura IX-5):

Los principales motivos para esta selección son:

- Costo de alquiler de S/.800, con autorización para realizar actividades comerciales.
- Al ubicarse en Santiago de Surco, se logra estar más cerca y reaccionar más rápido ante cualquier eventualidad que se presente con los clientes.
- Las dimensiones y espacios que ofrece, permitiendo almacenar los productos importados, estacionar el vehículo de reparto y amoblarlo como una oficina administrativa.
- Estar ubicado a media cuadra de una avenida principal y a ocho minutos de distancia de los principales condominios multifamiliares.

Figura IX-5 Ubicación geográfica de la oficina administrativa

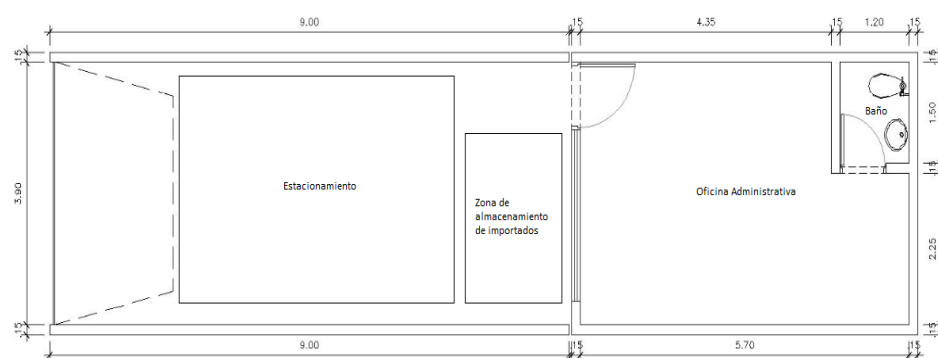


Elaboración: Autores de la tesis

9.7.2 Layout de la base de operaciones

El área total de la oficina administrativa es de 62.37 m², distribuidos en 3 zonas: oficina administrativa, zona de almacenamiento de importados y estacionamiento vehicular. El inmueble limita en el frontis con la calle Conde de Castellar (4.2 m), en los laterales (14.84 m) y fondo con propiedades de terceros (4.2 m). (Ver Figura IX-6):

Figura IX-6 Plano de oficina administrativa



Elaboración: Autores de la tesis

9.7.3 Implementación de oficina administrativa

En la siguiente tabla se muestra el equipamiento de la oficina administrativa. (Ver Tabla IX-9):

Tabla IX-9 Equipos para oficina administrativa y sus respectivas zonas

Zonas	Equipos	Imagen	Cantidad	Zonas	Equipos	Imagen	Cantidad
Oficina administrativa	Escritorio con cajones y estantería		4	Zona de almacenamiento de importados	Parihuelas plasticas		4
	Silla ergonómica y giratoria		1		Luces de emergencia		1
	Mesa cuadrada con 4 sillas		1		Extintor de pared + linterna + sogas		1
	Modem de internet		1		Botiquin		1
	Impresora multifuncional		1		Juego de EPPs (Guantes de palma de latex, casco, lentes y botas de punta de acero)		2
	Dispensador de agua		1	Zona de estacionamiento	Señalización		1
	Cafetera		1				
	Microondas		1				
	Frigobar		1				

Elaboración: Autores de la tesis

9.8 Tecnologías de información

Se utilizará una plataforma web responsive y sistema web, las cuáles orientarán a los potenciales clientes, registrar nuevos clientes y mostrar los avances de cada uno.

9.8.1 Desarrollo web responsive

La web responsive se desarrollará 4 meses antes al lanzamiento, mediante contrato con una empresa de servicios de tecnología que se especializa en web responsive y sistemas web.

9.8.2 Sistema web

El sistema web contempla un aplicativo web unido a una base de datos donde se puede realizar lo siguiente. (Ver Figura IX-7):

- Registro de usuarios, hábitos, gustos
- Elección de pedidos diarios.
- Visualizador del avance del cliente.

Figura IX-7 Comparativa entre las 3 opciones de desarrollo



Fuente: (Technosoft, 2017)

Según Ruiz (2020)²⁶ la elección del sistema se web responsive se detalló en el capítulo de plan de marketing, el proceso de desarrollo consta de las siguientes etapas:

- (i) Investigación, en esta etapa se tiene reuniones con el proveedor para que puedan obtener todos los requerimientos del sistema.
- (ii) Análisis del proyecto, consta de obtener un mayor conocimiento del negocio y poder organizar de una mejor manera como se desarrollara el proyecto, en esta etapa se define los tiempos y recursos a utilizar.
- (iii) Diseño, en esta etapa se da una priorización a cuales son los frameworks más importantes, la secuencia de clics que permitirá una interacción más sencilla para el cliente. En esta sección también se documentara cada parte del desarrollo.

²⁶ Diseñadora Gráfica, maquetas y decorado, blogger en la web Lo mejor de Wordpress

- (iv) Desarrollo, en esta parte trata de la construcción del producto tomando en consideración el diseño realizado, los recursos y las actividades que se les ha encargado.
- (v) Testeo en dispositivos, validación previa pre lanzamiento.
- (vi) Entrega, por último, se tiene la web terminada y la consiguiente subida al servidor web y al VPS.

9.8.3 Dominio

Según La RAE, “es una denominación que identifica a un sitio en la red y que identifica su pertenencia en una categoría” El dominio es el enlace con el que ingresaran a la web del negocio, es el nombre y es único. Para el plan de negocio se decidió elegir: “casana.pe”.

Tabla IX-10 Dominios disponibles para Casana

Periodo	.com.pe	.pe	nom.pe net.pe org.pe	edu.pe gob.pe mil.pe
1 año	S/ 110	S/ 110	S/ 20	S/ 110
2 años	S/ 200	S/ 200	S/ 36	S/ 200
3 años	S/ 295	S/ 295	S/ 54	S/ 295
4 años	S/ 385	S/ 385	S/ 70	S/ 385
5 años	S/ 465	S/ 465	S/ 85	S/ 465

Fuente Punto.pe

En la Tabla IX-10 se muestra los precios de los dominios disponibles de manera informativa, en la web Punto.pe para tener una noción del costo actual, porque se consideró que obtener varios servicios en conjunto que pudiera aminorar los costos.

9.8.4 Hosting

Es un espacio alquilado de un servidor privado que se encuentra en internet y que cuenta con una cantidad de servicios y soporte para poder almacenar la página web, imágenes y el blog.

La web Infranetworking brinda el servicio de hosting, previa búsqueda, de la mejor cotización que se adaptará al negocio, se optó por la opción 2 por lo siguiente:

- Espacio de almacenamiento de 10 GB que será suficiente para la primera etapa.

- Costo anual bajo con probabilidad de realizar un cambio de plan en caso se requiera.
- Velocidad de transferencia de 40 GB, lo cual facilitará que la transferencia de los datos a la VPS elegida.

Tabla IX-11 Precios de los hosting que brindan como servicio

 	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
	US\$ 4.08 por mes	US\$ 8.25 por mes	US\$ 18.25 por mes	US\$ 41.58 por mes
	Contratar	Contratar	Contratar	Contratar
Espacio en Disco	5 GB	10 GB	20 GB	40 GB
Transferencia	10 GB	40 GB	120 GB	400 GB
Cuentas de Email	10	50	Ilimitadas	Ilimitadas
Bases de Datos	×	5	Ilimitadas	Ilimitadas
Domínios Alojados	1	1	1	1
cPanel	✓	✓	✓	✓
Certificados SSL	✓	✓	✓	✓
Gratis	✓	✓	✓	✓

Fuente: Infranetworkin, 2020

9.9 Costos operativos

Los costos operativos de la maquila de elaboración de desayunos y almuerzos se plasman en la siguiente tabla. (Ver Tabla IX-12):


Tabla IX-12 Costos para proveedores de servicio de catering



		Ginay Michell			CHARLOTTE			Almark		
De lunes a viernes		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Volumen diario		75 platos	150 platos	250 platos	75 platos	150 platos	250 platos	75 platos	150 platos	250 platos
DESAYUNO	Costo promedio por plato <u>transportado a un punto</u> (indicar distrito)	S/. 10.18	S/. 10.04	S/. 9.50	S/. 9.74	S/. 9.61	S/. 9.09	S/. 8.85	S/. 8.73	S/. 8.26
	Costo promedio por plato <u>sin transportar</u> (nosotros lo recogemos de tu planta)	S/. 9.50	S/. 9.36	S/. 8.82	S/. 9.09	S/. 8.96	S/. 8.44	S/. 8.26	S/. 8.14	S/. 7.67
ALMUERZO	Costo promedio por plato <u>transportado a un punto</u> (indicar distrito)	S/. 11.53	S/. 11.13	S/. 10.31	S/. 11.03	S/. 10.64	S/. 9.86	S/. 10.03	S/. 9.68	S/. 8.97
	Costo promedio por plato <u>sin transportar</u> (nosotros lo recogemos de tu planta)	S/. 10.86	S/. 10.31	S/. 9.77	S/. 10.38	S/. 9.86	S/. 9.35	S/. 9.44	S/. 8.97	S/. 8.50




Elaboración: Autores de la tesis

Los costos operativos de adquirir envases biodegradables acorde a los requerimientos de evaluación se plasman en la siguiente Tabla IX-13:

Tabla IX-13 Costos de envases biodegradables

ENVASES DESAYUNO							
Tipo	Cantidad	Capacidad / medida	Unidad de medida	UCO	Costo (UCO)	Costo unit inc IGV	Imagen
Vaso con tapa	1	473	ml	50	S/. 33.93	S/. 0.55	
Vaso con tapa	1	295	ml	50	S/. 32.45	S/. 0.53	
Contenedor	1	450	ml	125	S/. 58.43	S/. 0.38	
Removedor	1	15.7	cm	50	S/. 5.90	S/. 0.10	




ENVASES ALMUERZO							
Tipo	Cantidad	Capacidad / medida	Unidad de medida	UCO	Costo (UCO)	Costo unit inc IGV	Imagen
Contenedor	1	900	ml	125	S/. 83.39	S/. 0.54	
Tenedor	1	16.3	unidad	100	S/. 21.00	S/. 0.17	
Cuchillo	1	16.4	unidad	100	S/. 21.00	S/. 0.17	

Item	Cantidad	Dimensiones	Unidad de medida	UND min Import.	Costo (Fob)	Costo unit. con IGV	Imagen
Bolsa empaque	1	Estándar	pcs	10000	\$0.10	S/. 0.49	
	1	Estándar	pcs	10000	\$0.10	S/. 0.49	
	1	Estándar	pcs	100	S/. 60.00	S/. 0.60	

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos operativos de adquirir las loncheras reutilizables acorde a los requerimientos de evaluación se plasman en la siguiente Tabla IX-14:

Tabla IX-14 Costos de loncheras reutilizables

Item	Cantidad	Dimensiones	Unidad de medida	UND min Import.	Costo (Fob)	Costo unit. con IGV	Imagen
Lonchera reutilizable	1	28 x 22 x 12	cm	500	\$4.85	S/. 23.97	
	1	25 x 26 x 16	cm	500	\$3.99	S/. 19.72	
	1	22 x 21 x 15	cm	500	\$3.00	S/. 14.82	

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos operativos de adquirir lockers acondicionados acorde a los requerimientos de evaluación se plasman en la siguiente tabla. Cabe resaltar que la instalación del locker será realizado por un técnico a contratar vía service. (Ver Tabla IX-15):



Tabla IX-15 Costos de lockers esterilizados

Cantidad casilleros	Dimensiones	Unidad de medida	UND min Import.	Costo (Fob)	Costo unit. con IGV	Imagen
12	H1800*W850*D460	mm	20	\$290.00	S/. 1,432.96	
15	H1850*W900*D450	mm	50	\$99.00	S/. 489.18	
24	Personalizado	mm	50	\$199.00	S/. 983.31	
33	H1800*W850*D460	mm	20	\$650.00	S/. 3,211.81	
Costo de instalación					S/. 90.00	Servicio de armado y/o instalación

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos operativos de adquirir una impresora de etiquetas térmicas y su respectivo papel etiqueta, se detallan en la siguiente Tabla IX-16:


Tabla IX-16 Costo de adquisición de impresora de etiquetas térmicas

Item	Cantidad requerida	Características	UND min Import.	Costo (Fob)	Costo unit. con IGV	Imagen
Impresora de etiquetas térmicas	1	Tipo de interfaz: Bluetooth, Wifi, USB. Velocidad de impresión 160 mm/s Resolución 203 dpi	1	\$48.00	S/. 237.18	
Papel etiqueta	1	Etiquetas en sticker en rollo tamaño 50x25 Tipo de papel bond 3000 etiquetas/rollo	-	-	S/. 50.00	

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos operativos de adquirir cajas organizadoras se detallan en la siguiente Tabla IX-17:


Tabla IX-17 Costos para proveedores de servicio de catering

Item	Cantidad requerida	Dimensiones	Unidad de medida	Costo unit. con IGV	Imagen
Caja organizadora	30	Ancho 33 x Largo 47 x Alto 30	cm	S/. 19.90	

Elaboración: Autores de la tesis







Los costos operativos vinculados al transporte de reparto de los alimentos acorde a los requerimientos de evaluación se plasman en la siguiente Tabla IX-18 y Tabla IX-19:

Tabla IX-18 Costo de adquisición de transporte minivan

Item	Cantidad requerida	Dimensiones	Unidad de medida	Costo unit. con IGV	Imagen
Minivan	1	Ancho 1.6 x Largo 3.9 x Alto 1.9	metros	S/. 34,061.88	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla IX-19 Costos de transporte desde catering hacia zona de clientes

Variables							
Ubicación física de centro de operaciones	Frecuencia	Chorrillos	Surco	Surco	Gasto Anualizado		
Distancia desde maquilador hacia Santiago de Surco (Km)		8	3	3			
Costo de gasolina hacia Santiago de Surco	Por galon	S/ 12.14	S/ 12.16	S/ 12.67	S/ 2,913	S/ 1,094	S/ 1,140
Distancia desde maquilador hacia Miraflores (Km)		10	6	6			
Costo de gasolina hacia Miraflores	Por galon	S/ 12.14	S/ 12.16	S/ 12.67	S/ 1,821	S/ 1,094	S/ 1,140
Distancia desde maquilador hacia Magdalena del Mar (Km)		14	12	12			
Costo de gasolina hacia Magdalena del Mar	Por galon	S/ 12.14	S/ 12.16	S/ 12.67	S/ 2,549	S/ 2,188	S/ 2,281
Rendimiento del vehículo (Km/Galón)		32	32	32			
SOAT	Anual	S/ 64	S/ 64	S/ 64	S/ 64	S/ 64	S/ 64
Revisión técnica	Anual	S/ 135	S/ 135	S/ 135	S/ 135	S/ 135	S/ 135
Mantenimientos preventivos	Bimensual	S/ 294	S/ 294	S/ 294	S/ 1,764	S/ 1,764	S/ 1,764
Seguro Vehicular	Anual	S/ 1,730	S/ 1,730	S/ 1,730	S/ 1,730	S/ 1,730	S/ 1,730
Con IGV					S/ 10,976	S/ 8,069	S/ 8,254
Sin IGV					S/ 9,302	S/ 6,838	S/ 6,995

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos operativos vinculados al equipamiento de oficina administrativa se detallan en la siguiente Tabla IX-20:

Tabla IX-20 Costos operativos de equipamiento de oficina

Zonas	Equipos	Imagen	Cantidad	Costo inc IGV	Total
Oficina administrativa	Escritorio con cajones y estantería		4	S/. 399.00	S/. 1,596.00
	Silla ergonómica y giratoria				
	Mesa cuadrada con 4 sillas		1	S/. 599.00	S/. 599.00
	Modem de internet		1	S/. 219.00	S/. 219.00
	Impresora multifuncional		1	S/. 699.00	S/. 699.00
	Dispensador de agua		1	S/. 499.00	S/. 499.00
	Cafetera		1	S/. 219.00	S/. 219.00
	Microondas		1	S/. 299.00	S/. 299.00
	Frigobar		1	S/. 499.00	S/. 499.00
Zona de almacenamiento de importados	Parihuelas plasticas		4	S/. 18.00	S/. 72.00
	Luces de emergencia		1	S/. 46.00	S/. 46.00
	Extintor de pared + linterna + sogas		1	S/. 130.00	S/. 130.00
	Botiquin		1	S/. 54.00	S/. 54.00
	Juego de EPPs (Guantes de palma de latex, casco, lentes y botas de punta de acero)		2	S/. 45.00	S/. 90.00
Zona de estacionamiento	Señalización		1	S/. 55.00	S/. 55.00

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos operativos vinculados a la tecnología de información a utilizar se describen a continuación:

Desarrollo web: La página web y el sistema web es la unión perfecta de una web informativa y un sistema transaccional que permite la interacción del usuario con el plan de comida saludable elegido; la elección del pedido, visibilidad del avance, asesoría nutricional, mensajes emotivos, premios y eventos de tal manera que no solo es informativo sino que soporta las decisiones del cliente.

Según Condesi (2020)²⁷ genero una primera cotización la cual se muestra a continuación. (Ver Tabla IX-21):

Tabla IX-21 Costos vinculados a los servicios de la web responsive

Servicios	Costo
Dominio .com (Anual)	S/. 45
Hosting (Anual)	S/. 350
Página web +Sistema web	S/. 2000
Total costo (Anual)	S/. 2395

Elaboración: Autores de la tesis

Pasarela de pago: Las pasarelas de pago son un medio virtual para realizar transacciones digitales, están enlazados a las páginas web, y su función es de facilitar la compra, pago o depósito usando una tarjeta de débito o crédito. Las pasarelas de pago son muy usadas en páginas de ventas de artículos.

A continuación, se realizó el siguiente cuadro comparativo de los costos que genera el contratar un servicio de pasarela de pagos para el negocio (Ver Tabla IX-22):

Tabla IX-22 Costos vinculados a los servicios de la pasarela de pago

Pasarelas de Pagos	Pago	Mensual	Moneda	Transacción
Pay me	0	0	Soles	3.75% + \$ 0.15
Culqi	0	0	Soles	3.99% + \$0.30 + IGV
PayU	0	0	Soles	4.59% + \$0.50
PayPal	0	0	Dólares	5.4% + \$0.30
2checkout	\$ 49	0	Soles	3.5% + \$0.35

Elaboración: Autores de la tesis (2019)

Se eligió Culqi porque es una empresa peruana que brinda un servicio de pasarela adaptable al negocio, no cobra por mantenimiento ni pago mensual, su moneda es soles lo cual permite realizar transacciones de manera adecuada y el pago que se debe hacer

²⁷ Es una empresa consultora que desarrolla aplicaciones y sistemas web para empresas, también cuenta con los servicios de Dominio y Hosting.

por cada transacción es levemente menor, con 3.99% de la transacción + \$0.30 + Impuestos.

VPS - Servidor privado virtual: Un VPS es un servidor de hosting que hará las veces de almacenamiento, esta es una alternativa en vez de contratar un servidor hosting de mayor capacidad y mayor costo, en el caso del negocio servirá para almacenar la base de datos y se irá incrementando anualmente si amerita.

Debido a que es un negocio en proceso de crecimiento no va ser necesario contratar un servicio con muchas prestaciones para el primer año, por ello se eligió la opción 3, este servidor tiene las siguientes ventajas:

- La opción de almacenar 1 base de datos.
- La Instancia física se encontrará en Los Ángeles o Sao Paulo.
- El precio anual es accesible lo cual permite amoldar el servicio al crecimiento del negocio.
- Cuenta con el respaldo de la corporación Google.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo obtenido de Google (Ver Figura IX-8):

Figura IX-8 Costo del Servicio VPS en Cloud Google

Estimate		
Compute Engine		
1 x database	1 x database	1 x base de datos
669.167 total hours per month	669.167 total hours per month	577.917 total hours per month
VM class: regular	VM class: regular	VM class: regular
Instance type: f1-micro	Instance type: g1-small	Instance type: f1-micro
Region: Los Angeles	Region: Los Angeles	Region: Los Angeles
Total available local SSD space 1x375 GB	Total available local SSD space 1x375 GB	Ephemeral public IP 578 hours: USD 2.31
Sustained Use Discount: 27%	Sustained Use Discount: 27%	Sustained Use Discount: 22%
Effective Hourly Rate: USD 0.0066	Effective Hourly Rate: USD 0.072	Effective Hourly Rate: USD 0.0111
Estimated Component Cost: USD 4.43 per 1 month	Estimated Component Cost: USD 47.99 per 1 month	Estimated Component Cost: USD 6.41 per 1 month

Fuente: Google (2020)

9.10 Conclusiones

Subtítulo	Conclusiones
9.2. Estrategia de operaciones	El principal core de la propuesta es la comercialización del sistema nutricional, no obstante, desde la gestión de operaciones el enfoque estratégico está basado en la gestión de calidad y eficiencia operativa en cada uno de los procesos críticos. Tercerizar la elaboración de los platos, permite que la propuesta analice y desarrolle atributos competitivos de las alternativas que ofrece el mercado, genere valor en clientes potenciales y abordarlo con una ruta de mercado consultivo que despierte el sentido de urgencia y nos posicione como una alternativa innovadora y práctica.
9.3. Proceso de operaciones	Están soportados en dos procesos clave los cuales parten desde el cliente, el primero es la planificación, el cual, a partir del tratamiento del pedido, la cadena operativa brinda trazabilidad hasta culminar con la entrega del pedido. El segundo proceso está enfocado en la experiencia a cliente, el cual tiene como eje el tratamiento de datos del cliente para crear valor a partir de información que nos permita abordarlo con más proximidad y certeza desde el registro hasta la entrega de su pedido.
9.4. Selección de proveedores	Se definirá las condiciones y costos a pactar con el maquilador y demás proveedores seleccionados, a su vez se detallará el proceso de selección, búsqueda, criterios, evaluación y elección de los mismos. Se precisarán los acuerdos y costos vinculados en cada etapa de ambos procesos críticos.
9.5. Definición de tipos de platos	La propuesta busca enfocarse en el cliente a partir de una matriz de objetivos con niveles de autodisciplina transversales que permita mitigar factores que frustren la determinación del cliente.
9.6. Distribución	Se buscará optimizar la hoja de ruta del reparto de platos a partir de un adecuado cubicaje de cajas en la móvil (lo cual garantice un solo viaje) y de una zonificación inicial, que permita recorrer alrededor de 3 horas un recorrido de 12 km.
9.7. Base de operaciones	La base de operaciones administrativas está estratégicamente ubicada en el punto medio de la zonificación inicial del reparto, esto permite que ante cualquier eventualidad que se pueda presentar en los clientes, se logre reaccionar inmediatamente. Por otro lado el distrito elegido concentra en un radio no mayor a 4 KM una gran cantidad de departamentos multifamiliares: Las Palmas, Jorge Chávez y Surco.
9.8. Tecnologías de información	El aplicativo vía web responsive, permitirá llevar un control individual y dinámico del plan que contrate el cliente. Es importante entender que este canal de comunicación no puede sustituir el presencial.
9.9. Costos operativos	Es importante negociar los mejores costos que permitan maximizar la rentabilidad en el análisis financiero. La propuesta tiene como uno de sus objetivos la eficiencia operativa, esto quiere decir que los costos negociados deben permitir lograr márgenes objetivos sin ninguna complejidad. Manejaremos costos para productos importados y costos locales como un plan de contingencia. La estrategia de compras parte de un push del mercado.

CAPÍTULO X PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se analizará la gestión del personal, la estructura administrativa, los perfiles de puestos, así como también la propuesta administrativa que tendrá el plan de negocio. Esto incluirá los servicios tercerizados que contratará la empresa y que será el soporte para algunos procesos críticos del negocio, además se describirá capacitación para la alineación con las metas estratégicas que la empresa requiera.

10.1 Objetivos

- Definir la estructura organizacional para el funcionamiento eficiente del negocio.
- Determinar la estructura de costos para la operatividad del negocio.
- Establecer los procesos y lineamientos para las contrataciones.
- Definir la compensación y la capacitación del personal.

10.2 Plan Administrativo

10.2.1 Constitución de la empresa y aspectos legales.

La constitución y la razón social de la empresa se encuentran detalladas en la Tabla X-1 que contempla el giro del negocio y la composición de socios en la empresa.

Tabla X-1 Tipo y Razón Social de Negocio

Información	Detalle
Razón Social de la Empresa	Casana
Rubro de Negocio	CIIU 5610 referidas a las actividades de restaurantes y servicios móviles de comidas.
Tipo de Sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada conformada por 4 socios

Elaboración: Autores de la tesis

10.2.2 Régimen Tributario

La empresa estará dentro de la normativa de la Ley N° 28015 Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, cumpliendo con la descripción en la Tabla X-2.

La empresa se encuentra en el nivel de ventas de microempresa por el tamaño de facturación, sin embargo, según las ventas se piensa pasar al régimen de pequeña empresa.

Tabla X-2 Requisitos tributarios exigibles para el régimen MYPE

Requisitos	Detalle
Inscripción en la SUNAT	La razón social es “Casana”
Nivel de ventas	Microempresa: Hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias UIT Pequeña empresa: Mayor a 150 unidades impositivas tributarias UIT
Número total de trabajadores	Microempresa: De 1 hasta 10 trabajadores inclusive.

Fuente: Sunat (2019) - Elaboración Propia

10.2.3 Régimen Laboral

El régimen laboral aplicable al plan de negocio será de acuerdo a la Ley N° 28015 antes mencionada, por lo que deberá cumplir con los requisitos de la mencionada ley. Dichas empresas cuentan con los siguientes beneficios estipulados en la Tabla X-3.

Tabla X-3 Beneficios laborales del régimen MYPE

Requisitos	Detalle
Remuneración	Los trabajadores tienen derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital, estableceremos escalas de salarios de acuerdo a la posición
Descanso Vacacional	15 días por año de servicio.
Jornada máxima de trabajo	8 horas diarias o 48 horas semanales indicadas en el régimen laboral. Sin embargo, si el horario de trabajo es nocturno, no se aplicará sobretasa del 35% de la remuneración vital prevista para el régimen.
Descanso obligatorio semanal	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso una vez a la semana, en el caso de Casana será sábado y domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.
Seguro de salud	Los conductores y trabajadores deben ser afiliados, como mínimo, al Sistema Integral del Salud (SIS). El empleador deberá realizar un aporte equivalente al 50% del aporte mensual, el otro 50% será completado por el Estado.
Sistema pensionario	Los trabajadores deben optar por afiliarse al SNP o SPP.
CTS	No corresponde el pago de dicho beneficio hasta pasar al siguiente régimen.
Gratificaciones	No corresponde el pago de dicho beneficio hasta pasar al siguiente régimen.
Indemnización por despido injustificado	Es equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias.

Fuente: Sunafil 2019 - Elaboración Propia

La empresa estaría aplicando los beneficios de una microempresa.

10.2.4 Permisos y registros municipales

Se realizarán los trámites y permisos para el funcionamiento del negocio según lo que se muestra en la Tabla X-4

Tabla X-4 Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio

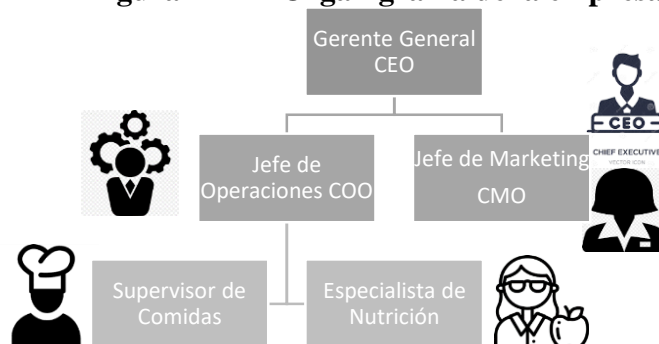
Tipo	Detalle	Entidad
Permisos	Licencia de Funcionamiento	Municipalidad de Santiago de Surco
	Certificado de Defensa Civil	
Registros	Registro de sanidad	Dirección General de Salud
	Registro de la marca	INDECOPI
	Inscripción en RRPP	SUNARP
	Obtención de RUC y comprobantes de pago	SUNAT
	Inscripción en el REMYPE	SUNAFIL

Elaboración: Autores de la tesis

10.3 Estructura Organizacional

La estructura jerárquica estará diseñada al plan de negocio durante toda la vida del proyecto, de esta manera se podrá apreciar el organigrama en la Figura X-1 que responderá a las funciones y requerimientos necesarios.

Figura X-1 Organigrama de la empresa



Elaboración: Autores de la tesis

Cada uno de los puestos estará dentro de la planilla de la empresa, lo cual incluirá a los cuatro socios en algunas de las posiciones.

10.4 Proceso de gestión de recursos humanos

Como parte del proceso de recursos humanos, se desarrollarán lo siguiente conceptos: selección, incorporación y capacitación del personal.

10.4.1 Proceso de reclutamiento y selección del personal

El objetivo es diseñar la correcta selección, evaluación y elección del personal a contratar, de acuerdo con los perfiles de puesto establecidos. A continuación, en la Figura X-2 se muestra el flujo de reclutamiento y selección:

Figura X-2 Flujo de reclutamiento y selección de personal



Elaboración: Autores de la tesis

10.4.2 Proceso de Inducción y contratación de personal

El personal que ingrese a la empresa contará con los siguientes temas en su proceso de inducción y capacitación:

- Gestión de Operaciones.

- Sistemas de calidad y conservación de alimentos.
- Sistemas de higiene y buen uso de las instalaciones.

Para su primer día en la empresa, deberá firmar su contrato de trabajo, y documentos de la empresa como el reglamento interno entre otros.

10.4.3 Proceso de capacitación de personal

Es fundamental el recurso humano de la empresa, por ello se buscará minimizar la rotación del personal. Se diseñará un plan de capacitación para el personal operativo cuyo objetivo será reforzar los procesos claves de la empresa.

Se adjunta en el Anexo 18 el plan de capacitación de la empresa para los colaboradores.

10.5 Administración de compensaciones

Para dicho concepto, se estará escogiendo los beneficios de la Ley N° 28015, adicionalmente a ello la empresa establece rangos salariales para el personal que sea contratado, en la Tabla X-5 se detalla los rangos salariales de acuerdo a cada puesto de la empresa.

Tabla X-5 Rangos Salariales por puesto de trabajo

Puesto	Número de personal	Rango Salarial	Numero de sueldos
Gerente General	1	3500 - 5500	12 – 14
Jefe de Marketing	1	2500 - 3500	12 – 14
Jefe de Operaciones	1	2500 - 3500	12 – 14
Supervisor de Cocina	1	1500 - 2000	12 – 14
Especialista en Nutrición	1	1200 - 1500	12 – 14

Elaboración: Autores de la tesis

10.6 Jornada de trabajo

El régimen laboral se aplicará según la Ley N° 28015 para MYPE, en relación a las jornadas de trabajo, se aplicará lo previsto por el Decreto Supremo N° 007-2002-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en sobre tiempo, modificado por la Ley N° 27671; o norma que lo sustituya.

Se considerará un descanso semanal obligatorio de acuerdo con el cronograma de operaciones establecido (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Con relación a los días de vacaciones, tendrán los colaboradores un mínimo a quince días calendario de descanso por cada año de trabajo de servicios.

10.7 Servicios de terceros

El plan de negocio contempla para la preparación de las comidas saludables personalizada, un servicio de catering que soporte el abastecimiento de los pedidos en los días de semanas (lunes a viernes). La contratación del servicio en mención deberá contar con el VB° del Jefe de Operaciones dentro de los parámetros requeridos en el plan de operaciones de la empresa. También se contempla contratar el servicio de nutricionistas a domicilio, que será variable dependiendo a la demanda y contara con el VB° del Jefe de Operaciones alineado a los requerimientos solicitados por la especialista en nutrición. En la Tabla X-6, se establecen el total de platos preparados estimados en los 10 años que durará el proyecto de negocio.

Tabla X-6 Número de pedidos estimados por año

Numero de platos preparados proyectados									
2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
32,543	45,437	51,950	59,702	68,735	77,876	86,098	93,364	99,635	106,148

Elaboración: Autores de la tesis

10.8 Presupuesto de Administración y Recursos Humanos

Se contempla dentro del presupuesto los gastos de permisos y licencias municipales, de igual manera se detalla los rangos de sueldos de los puestos requeridos donde tendrán un incremento referencial a la tasa promedio de inflación aplicada cada año. Para el caso de la contratación del servicio de catering se está considerando el pago variable por plato preparado; para el servicio de los nutricionistas a domicilio se está considerando un pago en cuarta categoría y finalmente se cuenta con un presupuesto para el plan de capacitación.

En el Anexo 20 se detalla la programación y presupuesto de administración y recursos humanos.

10.9 Conclusiones

Tabla X-7 Conclusiones del Capítulo X

Subtítulo	Conclusiones
10.2 Plan Administrativo	La empresa será inscrita como SRL por sus cuatro socios e iniciar sus operaciones como régimen micro empresa; y conforme ira aumentando las ventas los próximos años pasara ser pequeña empresa manteniendo la misma cantidad de trabajadores en planilla desde su creación.
10.3 Estructura organizacional 10.4 Proceso de gestión humana 10.5 Administración de Compensaciones	El equipo que contrata capital humano será de 5 personas: Gerente General, Jefe de Operaciones, Jefe de Marketing, Supervisor de cocina y Especialista en Nutrición. De igual manera, el trabajador será seleccionado de acuerdo a los 8 pasos del proceso de selección, contara con un proceso de inducción y capacitación para poder incorporarse de manera inmediata al negocio.
10.6 Jornada de trabajo 10.7 Servicio de tercero 10.8 Presupuesto de Administración y Recursos humanos	Los trabajadores contarán con una jornada de trabajo de acuerdo a ley. Los servicios de tercero tendrán el visto bueno del área de operaciones para poder proceder con la contratación tanto del catering como de las nutricionistas que estarán en campo. En tanto para el presupuesto de RRHH se contara con un plan de incrementos salariales no menor al nivel de inflación país.

Elaboración: Autores de la tesis

CAPÍTULO XI PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO

En el presente capítulo tiene la finalidad de evaluar la viabilidad económica de la propuesta de negocio del sistema integral de comida saludable para condominios y departamentos multifamiliares, se tomó en cuenta la demanda estimada en el capítulo de investigación de mercado y se ha proyectado por 10 años tomando en cuenta la inflación para obtener el Estado de Pérdidas y Ganancias, el flujo de caja calculando la VAN y TIR, por último se hará un análisis de sensibilidad para medir los puntos de equilibrio con variables clave del negocio (precio, volumen y costo).

11.1 Objetivos del Plan Financiero

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto
- Obtener el VAN y TIR del proyecto
- Analizar la sensibilidad del proyecto y los diferentes escenarios planteado: Conservador, Optimista y Pesimista

11.2 Consideraciones generales del estudio financiero

Las siguientes consideraciones generales, demanda, costos y gastos se detallarán en las siguientes tablas Tabla XI-1 a la Tabla XI-5.

Tabla XI-1 Consideraciones Generales

Se considera un tiempo de vida del proyecto de 10 años, no se incluyen los 6 meses de pre-operación. Se inicia en el periodo 2021 para el escenario optimista y conservador durante el periodo mencionado; sin embargo se estima un escenario pesimista con cierre al finalizar el periodo 3.
La evaluación del proyecto se realizará en nuevos soles, tanto en egresos como ingresos.
Los cuatro socios de la empresa financiarán con capital propio el proyecto, por lo tanto no se requiere préstamos bancarios.
El impuesto a la renta será de 10% hasta los 15 UIT; y sobre las 15 UIT se aplicará 29.5% según el régimen para una micro empresa.
La tasa de inflación aplicará será de 2% para considerarse en el proyecto según la proyección del reporte de inflación 2019 del BCR.
El costo de oportunidad que se utilizará en el proyecto es de 30% debido a que actualmente la tasa de capital de riesgo que piden en la industria es aproximadamente dicho porcentaje, por lo cual los socios fundadores estuvieron conformes en unanimidad.
La depreciación y amortización anual será de 20% para vehículos, 20% para equipos de cómputo y 100% para intangibles, se utilizará el sistema lineal según SUNAT.
Para todos los escenarios no se considera un valor residual de los equipos y vehículos. Esto significa que solo se considera la recuperación del capital de trabajo.
La parte administrativa de Casana funcionará en un local alquilado que cuenta con los requerimientos necesarios ya que previamente había otra empresa en funcionamiento en dicho local.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-2 Consideraciones de la Demanda (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)

Se contempla para la definición de la población del distrito de Santiago de Surco la demanda efectiva que se obtuvo en el capítulo de investigación de mercado.
Se considera como crecimiento anual poblacional de 1.2% según el último censo 2017.
Para el cálculo de la demanda potencial, se considera los porcentajes de nivel NSE B representativo de la zona de lima moderna de 79.1%, según datos de CPI; así como también el porcentaje de departamentos en lima moderna de 20.2%; según información de APEIM 2016.
Para el cálculo de la demanda efectiva se toma en cuenta el porcentaje de aceptación de las visitas que se realizarán en los condominios y departamentos multifamiliares, que es 85% esto como resultante de una encuesta preliminar. En la segunda encuesta, la aceptación del plan nutricional es un porcentaje cercano al 59.2% y de igual manera el porcentaje que estaría dispuesto a pagar un plan nutricional de 15.90 por almuerzo es 60%.
Para la demanda objetivo, se tomarán tres escenarios: pesimista, conservador y optimista; y se asignará un objetivo de participación de mercado siendo 1%, 4% y 5% respectivamente. Se tendrá un crecimiento promedio entre 0.3% a 0.8% anual.
La demanda estará limitada por la elección del distrito seleccionado: Santiago de Surco, sin embargo el plan podría ser replicado en distritos con similares características preferiblemente dentro de Lima Moderna, siendo un modelo muy escalable.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-3 Consideraciones de los Costos (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)

Los costos variables relacionados al negocio, se basan fundamentalmente por la elaboración de los platos que realizará el catering y por los envases que contendrán la comida y la bolsa que lo envolverá.
Como parte de la inscripción del plan integral, el contrato de los nutricionistas dependerá de la cantidad de clientes captados, debido a que cada nutricionista puede atender hasta 40 clientes por mes, todos los contratos serán por 4ta categoría con un aumento salarial del 2% anual.
Se considera dentro de los pagos de planilla un incremento de 2% por inflación en los sueldos de los trabajadores, a partir del año 2.
El precio del servicio será una tarifa plana de S/. 9.9 por desayuno y S/.15.9 por almuerzo esto en base al resultado de la investigación de mercado y plan comercial, además para la primera etapa se venderá solo el paquete desayuno + almuerzo.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-4 Consideraciones de los Gastos (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)

Dentro del plan de recursos humanos se contará con 5 personas en planilla que estarán a cargo del negocio en sus diferentes áreas: Gerente general, jefe de marketing, jefe de operaciones, supervisor de cocina y especialista en nutrición y un número variable de nutricionistas junior quienes estarán encargados de realizar las evaluaciones de los clientes.
Se contempla en el año cero, una inversión en compra de movilidad, permisos municipales, registros de marca, compra de loncheras, implementación de tecnologías y elementos de seguridad.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla XI-5 Consideraciones en las Inversiones

La totalidad de la utilidad se reinvertirá anualmente para fines de mejora de procesos y como parte esencial de la expansión.
La compra de algunos recursos como las cajas para transportar los alimentos, los lockers y la minivan se compraron con ahorros propios de los socios, generando el equivalente de porcentaje de participación correspondiente a la inversión.

11.3 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se logró identificar en el capítulo de Investigación de mercado mediante el uso del mercado objetivo y los porcentajes de aceptación obtenidos en la encuesta, adicionalmente en esta sección se proyectarán la demanda por cada año tomando como supuesto mantener el negocio en el distrito de Santiago de Surco. (Ver Tabla XI-6). Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla XI-6 Estimación de la demanda de clientes por año incrementando por mes

Participacion de Mercado			2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
			4%	5%	5%	6%	7%	7%	8%	8%	9%	9%
Año	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
2021	97	112	136	162	170	175	184	196	204	216	222	227
2022	230	232	235	238	240	243	246	248	251	253	256	259
2023	262	265	268	271	275	278	281	284	287	290	294	297
2024	300	304	308	312	315	319	323	327	330	334	338	342
2025	346	350	354	359	363	367	372	376	380	385	389	393
2026	397	401	405	409	413	417	421	425	428	432	436	440
2027	444	447	451	454	458	461	465	468	472	475	479	482
2028	485	488	491	494	497	500	503	507	510	513	516	519
2029	521	524	527	529	532	534	537	540	542	545	547	550
2030	553	556	560	563	566	569	572	575	579	582	585	588

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla XI-7 se define los gastos generados para la captación de clientes - modalidad presencial, definidos previamente en el plan comercial con un presupuesto de S/. 900 por visita incluido el IGV, tomando como objetivo mínimo 15 clientes por edificio, siendo variable año a año y se proyecta un gasto de 2.5 veces la captación de clientes, es decir solo un 40% de las visitas a edificios será efectiva. Este porcentaje está basado en 3 supuestos:

- Un 59.2% acepta la propuesta según encuestas de campo
- Un 59.97% de los encuestados en campo tienen disposición a pagar el precio consultado
- Por experiencia profesional 5 años en ventas consultivas el 45% de una cartera de clientes visitados durante un mes, suelen comprar el producto o adquirir el servicio

Tabla XI-7 Gastos de captación para la visita de los edificios

Gasto x Visita - Escenario Conservador												
Cliente mínimo x edificio	15	Costo Unit Sin IGV	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cientes x Año			227	259	297	342	393	440	482	519	550	588
Incremento de Cientes			227	31	38	45	52	47	42	37	31	38
Cantidad de Visitas x Año			15	2	3	3	3	3	3	2	2	3
Costo Total de Visitas	763		11,441	1,525	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	1,525	1,525	2,288
2.5 veces el Costo - 40% de captacion			28,602	3,814	5,720	5,720	5,720	5,720	5,720	3,814	3,814	5,720

Elaboración: Autores de la Tesis

11.4 Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo

En la Tabla XI-8 se presentará lo siguiente:

Tabla XI-8 Proyecciones

Ventas	Las proyecciones de ventas de los escenarios: pesimista, conservador y optimista se adjuntan en el Anexo 21.
Costos	Las proyecciones de costos de los platos y los materiales adicionales que complementaran el servicio integral en los escenarios optimista, conservador y optimista se detallan en el Anexo 23.
Gastos	Las proyecciones de gastos pre-operativos y operativos de los escenarios: pesimista, conservador y optimista se detallan en el Anexo 24.
Depreciación	Para las depreciaciones se consideran los activos que son parte desde el inicio de la operación como inversión inicial, de igual manera los intangibles y gastos pre-operativos, según se detallan en el Anexo 25.
Capital de Trabajo	El capital de trabajo se calculó en base al método de déficit acumulado en base a las necesidades que tendrá el negocio en el próximo año. Se detalla los escenarios optimistas, conservador y pesimista en el Anexo 26.

Elaboración: Autores de la Tesis

Para la proyección de los precios de venta se tomó en consideración el precio base de S/ 9.9 para desayunos y S/ 15.90 para almuerzos incluido IGV, para fines prácticos se consideró que una venta es desayuno + almuerzo, los cuales fueron fijados tomando como fundamento la información de las encuestas en el capítulo de investigación de mercado, los costos relacionados a los platos de comida en el capítulo de operaciones y a la estrategia de marketing en el capítulo del plan comercial. Los descuentos sobre el precio de venta están detallados en el plan de marketing.

11.5 Flujo de inversiones del proyecto

Las inversiones del proyecto se describen en la siguiente Tabla XI-9.

Tabla XI-9 Plan de Inversiones

Inversión de Equipos	Se contempla los artículos para la oficina administrativa, acondicionamiento para la zona de almacenamiento y zonas de estacionamiento por un valor S/ 19 299 sin IGV.
Inversión de Mobiliario para el negocio	Se contempla una compra adicional de armarios de acero (lockers), la compra de una minivan que movilizará los productos terminados a los condominios y departamentos multifamiliares. Se espera que la inversión total en los 10 años sea un valor S/ 33 167 sin IGV.
Inversión de un módulo de ERP	En el proyecto se contempla la adquisición de 2 módulos de ERP que soportará las operaciones de contabilidad y ventas, se adquirirá el 3er año valorizado en S/ 10 169 sin IGV.

Elaboración: Autores de la Tesis

11.6 Estado de Resultados

El estado de resultados se encuentra en el Anexo 27 con los escenarios: pesimista, conservador y optimista.

11.7 Flujo de Caja Operativo

El flujo de caja operativo se encuentra en el Anexo 28 con los escenarios: conservador, optimista y pesimista.

11.8 Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico se detalla en las siguientes Tabla XI-10 escenario conservador, Tabla XI-11 escenario optimista y Tabla XI-12 escenario pesimista.

Tabla XI-10 Flujo de caja económico en el escenario conservador

<i>Flujo de Caja Operativo: Escenario Conservador</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas		699,934	997,176	1,162,817	1,362,948	1,600,406	1,849,393	2,085,404	2,306,451	2,510,431	2,727,834
Costos		-542,541	-743,088	-824,818	-950,490	-1,097,344	-1,246,807	-1,382,413	-1,503,465	-1,609,238	-1,719,627
Gastos Administrativos		-242,966	-272,358	-286,012	-317,793	-266,473	-265,248	-270,116	-267,905	-274,616	-273,772
Gastos de Ventas		-37,316	-12,528	-13,647	-13,239	-13,139	-12,839	-12,839	-10,932	-10,932	-12,839
Impuestos a pagar		-	3,080	-3,036	9,383	-48,280	-81,108	-109,291	-141,774	-168,765	-200,020
Total Flujo de Caja Operativo		-122,889	-27,718	35,303	72,043	175,171	243,392	310,746	382,375	446,880	521,575
<i>Flujo de Caja de Inversiones: Escenario Conservador</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Armario de Acero		-	-	-	8,291	-	-	-	-	-	-
Módulo ERP		-	-	10,169	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	-33,167										
Gastos Preoperativos	-19,299										
Capital de Trabajo	-56,357	-23,933	-13,337	-16,114	-19,120	-20,048	-19,003	-17,798	-16,424	-17,505	219,638
Total Flujo de Caja Inversiones	-108,823	-23,933	-13,337	-26,284	-27,411	-20,048	-19,003	-17,798	-16,424	-17,505	219,638
<i>Flujo de Caja de Económico: Escenario Conservador</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venta del Negocio											8,276
Total Flujo de Caja Económico	-108,823	-146,822	-41,055	9,020	44,632	155,123	224,389	292,948	365,951	429,375	749,489

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XI-11 Flujo de caja económico en el escenario optimista

<i>Flujo de Caja Operativo: Escenario Optimista</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas		927,657	1,230,589	1,403,731	1,611,612	1,857,076	2,143,192	2,443,297	2,732,311	3,008,262	3,252,690
Costos		- 698,508	- 887,880	- 995,702	- 1,123,898	- 1,273,321	- 1,444,854	- 1,619,666	- 1,781,062	- 1,928,351	- 2,050,488
Gastos Administrativos		- 207,979	- 229,699	- 214,580	- 222,963	- 226,120	- 233,280	- 234,763	- 234,700	- 239,913	- 244,268
Gastos de Ventas		- 37,316	- 12,528	- 13,647	- 13,239	- 13,139	- 12,839	- 12,839	- 10,932	- 10,932	- 12,839
Impuestos a pagar		-	4,758	- 38,404	- 59,558	- 83,989	- 119,274	- 155,798	- 195,796	- 232,214	- 266,442
Total Flujo de Caja Operativo		- 16,147	105,241	141,398	191,953	260,508	332,946	420,231	509,821	596,853	678,653
<i>Flujo de Caja de Inversiones: Escenario Optimista</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Armario de Acero		-	16,583	-	-	-	-	-	-	-	-
Modulo ERP		-	-	10,169	-	-	-	-	-	-	-
Inversion Inicial	- 33,167										
Gastos Preoperativos	- 21,429										
Capital de Trabajo	- 18,208	- 5,946	- 3,398	- 4,080	- 4,818	- 5,616	- 5,890	- 5,673	- 5,416	- 4,798	63,843
Total Flujo de Caja Inversiones	- 72,803	- 5,946	13,184	6,089	- 4,818	- 5,616	- 5,890	- 5,673	- 5,416	- 4,798	63,843
<i>Flujo de Caja de Economico: Escenario Optimista</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venta del Negocio											
Total Flujo de Caja Economico	- 72,803	- 22,092	118,425	147,487	187,135	254,892	327,055	414,558	504,405	592,055	763,187

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XI-12 Flujo de caja económico en el escenario pesimista

<i>Flujo de Caja Operativo: Escenario Pesimista</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas		156,948	244,842	275,725							
Costos		- 127,973	- 195,364	- 216,222							
Gastos Administrativos		- 193,279	- 196,791	- 197,755							
Gastos de Ventas		- 37,316	- 12,528	- 13,647							
Impuestos a pagar		-	15,984	15,988							
Total Flujo de Caja Operativo		- 201,620	- 143,857	- 135,912	-	-	-	-	-	-	-
<i>Flujo de Caja de Inversiones: Escenario Pesimista</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Armario de Acero		-	-	-							
Modulo ERP		-	-	10,169							
Inversion Inicial	- 33,167										
Gastos Preoperativos	- 21,429										
Capital de Trabajo	- 170,532	- 95,502	- 33,556	270,373							
Total Flujo de Caja Inversiones	- 225,128	- 95,502	- 33,556	280,542	-	-	-	-	-	-	-
<i>Flujo de Caja de Economico: Escenario Pesimista</i>											
Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venta del Negocio				14,484							
Total Flujo de Caja Economico	- 225,128	- 297,122	- 177,413	144,630	-	-	-	-	-	-	-

Elaboración: Autores de la tesis

11.9 Resultados del VAN y TIR

En las siguientes Tabla XI-13, Tabla XI-14 y Tabla XI-15 se mostrarán los resultados del VAN y TIR de los escenarios conservador, optimista y pesimista.

Tabla XI-13 VAN y TIR en el escenario conservador

Costo Oportunidad Capital	30%
VAN	48,348
TIR	34%

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XI-14 VAN y TIR en el escenario optimista

Costo Oportunidad Capital	30%
VAN	488,429
TIR	97%

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XI-15 VAN y TIR en el escenario pesimista

Costo Oportunidad Capital	30%
VAN	- 492,831
TIR	0%

Elaboración: Autores de la tesis

Para la evaluación del proyecto se toma la información del VAN y TIR del escenario conservador siendo esto por decisión del equipo del proyecto; debido que el VAN positivo indica que el proyecto es rentable y la TIR es mayor al costo de oportunidad de 30%.

En base a los resultados obtenidos, podemos concluir que el proyecto es viable económicamente.

Por otro lado en caso el negocio no progrese bajo las expectativas consideradas o de ocurrir pandemias, catástrofes naturales, siniestros o escases de insumos podría empeorar el escenario conservador llevándolo hacia un escenario pesimista que implica asumir un riesgo máximo de S/. 492,831 por parte de los accionistas. Ver Tabla XII 1.

11.10 Análisis de riesgos de puntos críticos y punto muerto

En el presente inciso se analizó las tres principales variables más importantes que podrían afectar en el plan de negocio, se obtuvieron las variaciones en cada uno de ellos y como impacto en el cálculo del VAN.

En el análisis del punto muerto se van a analizar los factores que generan que la VAN se vuelva cero y que no generan valor al accionista ya que los flujos que se generen solo serán para cubrir la inversión y los gastos operativos.

Según el escenario conservador, las variables analizadas fueron: precio del plato; costo del plato y el crecimiento en ventas. Por ello los resultados que dieron un VAN igual a 0, se muestran en la

Tabla XI-16.

Tabla XI-16 Valores de punto muerto (VAN = 0)

Variacion	Punto Critico
Precio %	-5.2%
Cantidad %	-17.6%
Costo %	8.6%

Elaboración: Autores de la tesis

Las variables en mención se evaluarán de manera independiente en el análisis unidimensional según la Tabla XI-17

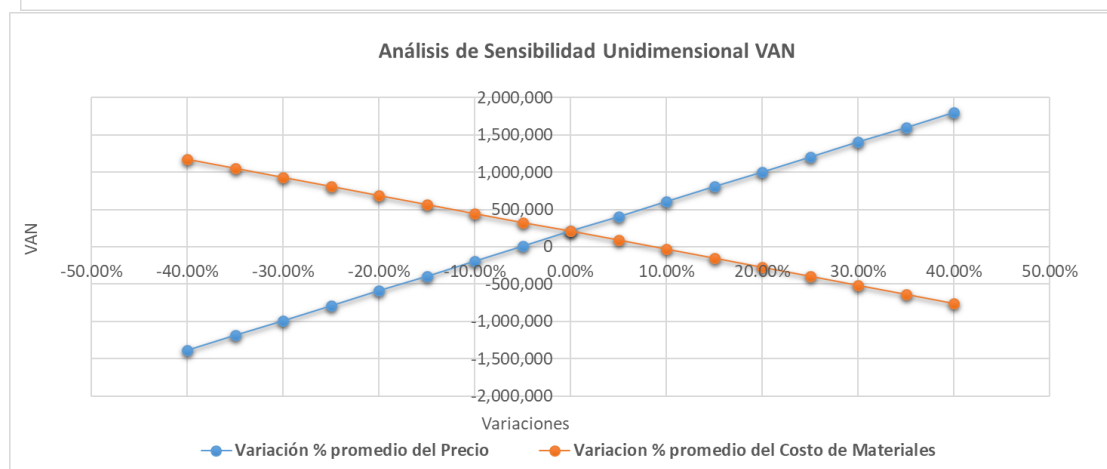
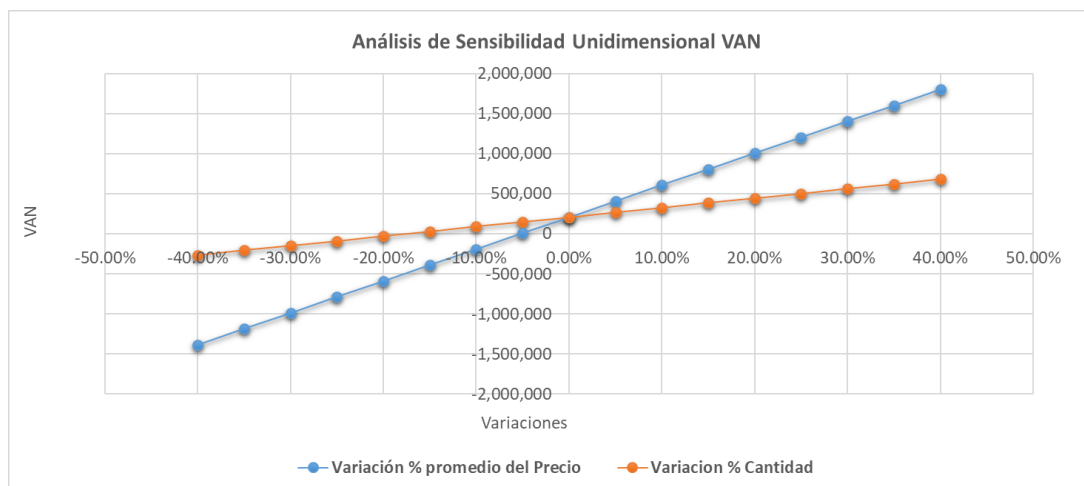
Tabla XI-17 Análisis de Sensibilidad unidimensional

VAN			
	Variación % promedio del Precio	Variacion % Cantidad	Variacion % promedio del Costo de Materiales
-40.00%	-1,385,344	-265,255	1,172,729
-35.00%	-1,186,176	-206,098	1,052,138
-30.00%	-987,008	-146,941	931,547
-25.00%	-787,840	-87,784	810,956
-20.00%	-588,671	-28,627	690,365
-15.00%	-389,503	30,530	569,774
-10.00%	-190,335	89,687	449,183
-5.00%	8,833	148,844	328,592
0.00%	208,001	208,001	208,001
5.00%	407,169	267,157	87,409
10.00%	606,337	326,314	-33,182
15.00%	805,505	385,471	-153,773
20.00%	1,004,673	444,628	-274,364
25.00%	1,203,841	503,785	-394,955
30.00%	1,403,009	562,942	-515,546
35.00%	1,602,177	622,099	-636,137
40.00%	1,801,345	681,256	-756,728

Elaboración: Autores de la tesis

En la Figura XI-1 se muestra que la variable más sensible para el resultado del VAN es el precio del plato el cual no debe bajar del 5.2%, para ello se debe plantear una estrategia para contrarrestar ante una eventual competitividad en el mercado.

Figura XI-1 Análisis de Sensibilidad unidimensional



Elaboración: Autores de la tesis

11.11 Conclusiones

Tabla XI-18 Conclusiones del Capítulo XI

Subtítulo	Conclusiones
11.2 Consideraciones Generales 11.3 Proyecciones	En base a las consideración que se realizaron en la demanda, costos, gastos, depreciación y valor residual serán los inputs para el flujo operativo y económico
11.7 Flujo de caja económico 11.8 Evaluación del VAN y TIR	Según el análisis financiero de un horizonte de 10 años el escenario elegido conservador nos da un VAN positivo de S/ 48, 348 con un TIR de 34%, generando utilidades positivas en el tercer año; sin embargo, ante un escenario pesimista en el tercer año para evitar generar más perdidas se tomará la decisión de cerrar la operación.
11.9 Evaluación de puntos críticos y análisis de sensibilidad	De acuerdo a las variables analizadas como crecimiento de precio, cantidad y costo de los platos; los resultados fueron: -5.2%; -17.6% y +8.6% respectivamente. Siendo el precio el factor más sensible el cual resulta muy importante el monitoreo constante para mantener los márgenes del negocio que permita la rentabilidad del negocio planeado.

Elaboración: Autores de la tesis

CAPÍTULO XII PLAN DE RIESGOS

A continuación, presentaremos los riesgos asociados al negocio. De los cuales se identificarán, analizarán y se evaluarán cada uno de ellos para realizar un plan de contingencia para que estos sean controlados y monitoreados.

12.1 Identificación de riesgos, plan de mitigación y control

Se han identificado 13 riesgos tipificados de la siguiente manera (Ver Tabla XII-1):

Tabla XII-1 Identificación de riesgos y plan de mitigación

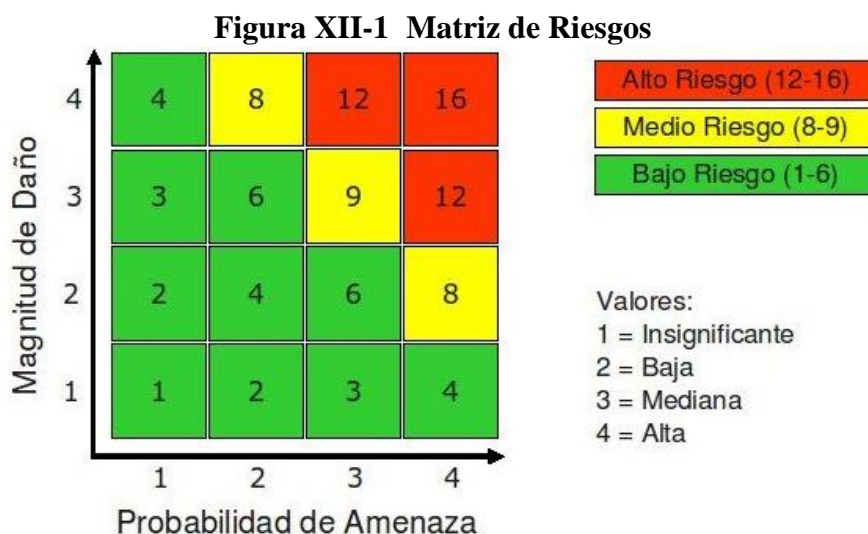
Riesgo de Operaciones			
Riesgos	Descripción	Possible Consecuencia	Plan de mitigación
a.1) Desastres naturales y/o pandemias.	Situaciones como terremotos, fenómenos del niño o enfermedades declaradas por la OMS como pandemias	Afectan tanto a la producción de los insumos al catering y al personal que forma parte de nuestro negocio	No se puede mitigar este riesgo
a.2) Siniestralidad en el lugar del servicio de catering	Problemas de incendios, corto circuito u otro tipo de siniestralidad en el local del catering	Posible siniestralidad que afecte la operación diaria	Asegurar que en el contrato realizado con el servicio de catering incluya una cláusula de plan de contingencia que asegure los equipos y materiales del catering ante posible siniestralidad
a.3) Siniestralidad en el lugar de operaciones de la empresa	Problemas con los equipos administrativos o el almacén	Incomunicación con el proveedor y los clientes, gastos adicionales no presupuestados	Contar con seguro para los equipos de oficina en caso de robo o siniestro
a.4) Cambios en la calidad del producto generado por el servicio de catering	Sabor, insumos, porciones que modifican la calidad del producto	Disgusto del cliente, devoluciones, problemas con el tiempo de entrega	Solicitar la certificación ISO 22000 para la seguridad alimentaria de nuestros productos y en temas de salud y cuidado ambiental el cual será supervisado por el Jefe de Operaciones.
a.5) Incendio en el lugar del catering y de la empresa	Incendio en el lugar del catering	Falla en el envío de pedidos, descontento de los clientes, Retrasos.	Contar con capacitaciones al personal tanto del catering como la empresa y garantizar que las instalaciones eléctricas sean seguras, el cual será supervisado por el Jefe de Operaciones.
a.6) Insumos perecibles en mal estado	No pasan el control de calidad.	Retraso en los pedidos, cambios en la calidad de los platos	Asegurar la correcta calidad de los insumos con los que trabajará el catering, esto estará a cargo del Jefe de Operaciones.
a.7) Escasez o incremento de precio de algunos de los insumos	Temporada de veda, incremento de precio	Disminución en los pedidos, pérdida de clientes	Evaluar la estacionalidad de los productos y/o temporada de veda para poder ofrecer otros platos preparados el cual será supervisado por el Jefe de Operaciones. Para el caso de una eventualidad de incremento de precio, esta deberá ser manejada en conjunto por el catering y la empresa para evitar trasladar costos al consumidor, siendo incluida en las cláusulas del contrato con el catering supervisado por el Gerente General.

B. Riesgo de Distribución:			
Riesgos	Descripción	Posible Consecuencia	Plan de mitigación
b.1) Siniestralidad en el servicio de delivery	Desperfectos con la minivan que podrían afectar con el horario de entrega de los pedidos	Retraso en los pedidos, Disgusto del cliente	Evaluar un plan de contingencia para posibles fallas vehiculares para poder transportar los platos preparados, se contará con el servicio de Chazki, que es un servicio de envío de paquetes y archivos de menor a mayor cuantía, también se puede usar Uber van mediante su aplicativo, esta función estaría a cargo del supervisor de cocina.
Producto final llega maltratado o incompleto al condominio y/o departamento multifamiliar	Problemas en la entrega del pedido que podría causar pérdidas	Retraso en los pedidos, Disgusto del cliente, problemas con el tiempo de entrega	Asegurar que el producto este al 100% tal cual como salió de las instalaciones del catering, en caso de no serlo, se agotará todas las opciones con el catering para que la entrega sea exclusivamente en el punto de trabajo de cada persona con una máxima hora de entrega siendo las 12:00 pm, el cual será supervisado por el Jefe de Operaciones.
b.3) Ausentismo laboral	Falta de los trabajadores	Se pone en riesgo la calidad de los alimentos, retraso en la entrega de pedidos, disgustos del cliente	Asegurar que la disponibilidad del supervisor de cocina se encuentre al 100% durante los 5 días de la semana desde el lugar del catering hasta el lugar de llegada del condominio, en caso de ausentismo el Jefe de Operaciones lo reemplazará y buscare en un máximo de 1 semana el reemplazante. Para las demás posiciones, el Gerente General se encargará de otorgar el VB en las contrataciones próximas.
c. Riesgo de Servicios:			
c.1) Baja calificación del producto	Calificación que el cliente le da a cada producto	Disminución en la captación de nuevos clientes, perjudicial el boca a boca	Supervisar los estándares mínimos de salud e higiene por el Jefe de Operaciones; en caso de que el cliente desee terminar por el servicio se agotará hasta el último recurso por retenerlo a través de un plan de contingencia elaborado por el Jefe de Marketing.
c.2) Ataque de un virus a la página web	Problemas en el acceso a la web	Demora en las solicitudes de pedidos, Molestia en los clientes, Web inoperativa	Contar con un software para malware y antivirus para evitar la violación de datos confiables de nuestros clientes, esto será supervisado por la Jefa de Marketing.
c.3) Confiabilidad en los medios de pagos	Problemas en la inseguridad de los pagos	Menos clientes que deseen adquirir el servicio, Limitación para realizar los pagos	Mostrar confiabilidad del medio de pago mediante dos modalidades de pagos vía tarjeta de débito y créditos administrado por la Jefa de Marketing.

Elaboración: Autores de la tesis

12.2 Evaluación de riesgos

Según la Figura XII-1 en la siguiente matriz vamos a clasificar los riesgos y evaluar los impactos en la operatividad del negocio en marcha, para ello los atributos para tomar en cuenta sería la magnitud del daño y la probabilidad de amenaza de los eventos identificados en la Figura XII-1.



Fuente: Elaboración de los autores de la tesis

En la siguiente Tabla XII-2, se evalúa el nivel de impacto de cada uno de los 13 riesgos identificados.

Tabla XII-2 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos

Riesgos	Probabilidad de Amenaza	Magnitud de Daño	Nivel de Impacto	
Riesgo a.1	1	4	4	Bajo riesgo
Riesgo a.2	3	3	9	Medio riesgo
Riesgo a.3	2	3	6	Bajo riesgo
Riesgo a.4	3	4	12	Alto riesgo
Riesgo a.5	2	3	6	Bajo riesgo
Riesgo a.6	3	4	12	Alto riesgo
Riesgo a.7	3	3	9	Medio riesgo
Riesgo b.1	3	3	9	Medio riesgo
Riesgo b.2	3	4	12	Alto riesgo
Riesgo b.3	2	3	6	Bajo riesgo
Riesgo c.1	2	4	8	Medio riesgo
Riesgo c.2	3	4	12	Alto riesgo
Riesgo c.3	2	3	6	Bajo riesgo

Elaboración: Autores de la tesis

12.3 Conclusiones

Tabla XII-3 Conclusiones del Capítulo XII

Subtitulo	Conclusiones
12.1 Identificación de riesgos y plan de mitigación	Se identificó 13 riesgos que podrían impactar en el negocio, así como su plan de mitigación en caso que se lleguen a materializar.
12.2 Evaluación de riesgos	Según la evaluación se tendrían riesgos del nivel: bajo, medio y alto riesgo. Por lo tanto, consideramos estos riesgos con el nivel más alto e impacto en el negocio. Riesgo a.4 Cambios en la calidad del producto del catering Riesgo a.6 Insumos perecibles en mal estado Riesgo b.2 Producto final llega maltratado o incompleto Riesgo c.2 Ataque de un virus a la página web.

Elaboración: Autores de la tesis

CAPÍTULO XIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se detallarán las conclusiones de la presente tesis que están basadas en los objetivos de la idea de negocio al inicio del proyecto. De igual manera, se detallarán las recomendaciones que servirán para poder puntualizar cada situación o etapa del presente plan de negocios al momento de ponerlo en marcha.

13.1 Conclusiones

Conclusiones generales

Según el objetivo general del presente plan de negocio se puede concluir que la viabilidad comercial, operativa y económica sí existe. Se logró determinar la demanda potencial a través de un análisis de mercado que parte de la investigación de mercado realizada, que consistió en levantar información de fuentes primarias (investigación cualitativa y cuantitativa) y fuentes secundarias. A través de las encuestas que se realizaron, se pudo comprobar que un 11.7% está totalmente de acuerdo y un 47.5% está de acuerdo, lo que nos da un total del 59.2% de aprobación del público objetivo, lo que hace que la propuesta sea aceptada.

De la misma manera, se desarrolló de manera estratégica el plan comercial, operativo, de recursos humanos y financiero. De éste último se puede concluir que según los resultados del escenario conservador la propuesta de negocios resulta económicamente viable, dando como resultado un VAN positivo y un TIR superior al costo de oportunidad de los socios.

Conclusiones específicas

- i. Analizar el mercado de comida saludable y la oferta que tienen los consumidores en un distrito de Lima moderna.*

Para el análisis se levantó información acerca de alimentación saludable y los resultados fueron que sólo el 13% de peruanos que pertenecen al nivel socioeconómico B, se alimentan de forma saludable. Se elige el segmento de personas que pertenecen a los NSE B y un rango de edades de 25 a 39 años. El distrito seleccionado fue Santiago de Surco debido a que pertenece a una de las zonas de Lima Metropolitana que tiene mayor cantidad de hogares de NSE B. No existe un modelo de negocio que operen directamente en los condominios como tal, pero sí hay la oferta de reparto a delivery con comida saludable y balanceada.

ii. Desarrollar las acciones estratégicas para llevar adelante la idea de negocio.

La estrategia general elegida es la de Nicho de Mercado. Según los resultados obtenidos y la aceptación de los potenciales clientes existe una demanda insatisfecha y una oferta no diferenciada en el mencionado tipo de viviendas. El proceso de captación del cliente deberá ser con un especialista que evalúe la condición física del cliente y asegure ayudarlo a llegar a sus objetivos.

La estrategia específica será la de Desarrollo de Producto al ser un producto nuevo en un mercado existente. Se añaden atributos que generan valor agregado en clientes potenciales y se fusiona con atributos competitivos ya existentes, en este caso el servicio diferenciado de planes con asesoría personalizada y presencial, y contar con lockers en los condominios.

La estrategia operativa elegida es la de tercerización, debido a que nos enfocaremos en la comercialización de los planes de nutrición saludable, teniendo enfoque en procesos críticos como la planificación y servicio al cliente en los cuales de forma transversal se buscará la eficiencia de costos y gestión de la calidad.

iii. Desarrollar el plan comercial y el plan operativo necesario que permitirán implementar el servicio integral nutricional.

La estrategia de posicionamiento en el plan comercial se basa en la propuesta de valor que le dará diferenciación al producto-servicio. Dentro del mix de marketing, el precio y promoción son clave. Precio porque se fijó en base al análisis de la competencia y benchmarking; promoción porque se ejecutarán acciones clave como la visita a cliente directo para poder tener una mayor penetración y difusión de lo que ofrece el negocio.

En el plan de operaciones, el principal enfoque del negocio es la comercialización del sistema nutricional, por ello la gestión de operaciones es el enfoque estratégico el cual se basa en la gestión de calidad y eficiencia operativa para procesos críticos. Por ello se tercerizará la elaboración de los platos, para optimizar costos que impactarían en gastos mayores como contar con una planta y lo que conlleva ello. Se contará con una página web en donde se tomarán los pedidos y se realizará el proceso de compra, tomando en cuenta que hoy en día se está incrementando la modalidad de compra vía web en Lima y los distritos más importantes.

iv. *Establecer la viabilidad económica de la idea de negocio.*

Al evaluar el análisis económico y financiero se comprueba que el proyecto es viable con una VAN de S/ 48,348. Así mismo, la inversión que se utilizará al inicio de la operación es de S/ 108, 823 soles.

v. *Desarrollar el análisis de riesgos, consecuencia de la implementación de la idea de negocio.*

Analizando las tres principales variables del negocio: precio, volumen y costo, la variable de mayor sensibilidad para el proyecto fue la variable precio, siendo el punto crítico de -5.2%. Se plantea hacer un seguimiento mensual del precio de los productos a fin de no perjudicar los márgenes.

13.2 Recomendaciones

- Postular a un programa de Startup para lograr contar con una inversión no menor a S/ 50.000 soles al apoyar al proyecto a tener un crecimiento escalonado en el futuro.
- Evaluar contar con planes que tengan como público objetivo a niños y personas mayores de 65 años, debido a que el resultado de la encuesta de campo asciende a más del 80% de interesados en este segmento.
- Se evaluará a partir del sexto año la inversión en una planta de elaboración propia que permita optimizar costos operativos.
- Replicar la propuesta planteada en otra zona, no sólo a nivel local sino también internacional que tenga factores externos similares a los evaluados en la propuesta.
- Establecer una estrategia de diferenciación de precios en un mercado más maduro de comida saludable para el año 5.
- Implementar un sistema ERP personalizado que permita soportar el crecimiento de negocios en cuanto a procesos críticos que agregan valor a la propuesta.
- Realizar estrategias de marketing más agresivas en el mediano plazo que tengan como objetivo la captación de más clientes a través de mayor inversión como planes CRM.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (2012) Los estilos de vida en salud: del individuo al contexto. Universidad de Antioquia, Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v30n1/v30n1a11.pdf>
- Apolinario, K., & Ruiz, J. (2017) Implementación de un sitio web para compañías o negocios de buffet y servicio de catering en la Ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7980/1/T-UCSG-PRE-ESP-CICE-15.pdf>
- Asenjo, A. (s.f.) Origen del catering. Recuperado de: https://www.academia.edu/9104769/ORIGEN_DEL_CATERING
- BBVA Research & CAPECO (2019) Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana. Recuperado de: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf
- Cocina de Lima. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-es/gastronomia/cocina-peruana/cocina-de-lima.html>
- Comercios aliados a Glovo incrementan sus ventas entre 20% y 40 %. Perú Informa 2018. Recuperado de <http://www.peruinforma.com/comercios-aliados-glovo-incrementan-ventas-20-40/>
- Compañía de investigación de Marketing en internet. Comscore, Colombia 2018
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (2019) Estudios de Mercado Recuperado de <https://www.cpi.pe/>
- Conoce los rubros más exitosos para emprender hoy en día. RPP (2019). <https://rpp.pe/innova/conoce-los-rubros-mas-exitosos-para-emprender-hoy-en-dia-noticia-1201510>
- Consumoteca. Qué es el estilo de vida. Lo que dice sobre ti. Recuperado de: <https://www.consumoteca.com/bienestar-y-salud/vida-sana/estilo-de-vida/>
- CPI (2019) Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Crecimiento de carnes y parrillas. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/restaurantes-carnes-parrillas-comida-rapida-son-crecieron-marzo-inei-268430-noticia/>
- Datum (2018) Estudio sobre vida saludable. Recuperado de: <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>
- Delivery representa en promedio el 40% de ventas de pollerías y pizzerías. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/delivery-representa-promedio-40-ventas-pollerias-pizzerias-219638-noticia/>

- Dirección nacional de Bibliotecas INACAP. (2015) Recuperado de [https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/guia para citar textos y r eferencias bibliograficas segun norma de la apa.pdf](https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/guia_para_citar_textos_y_referencias_bibliograficas_segun_norma_de_la_ap.pdf)
- Distritos de Miraflores y Surco tienen la mayor oferta inmobiliaria en el país. Diario Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=342002>
- Dominguez, A., & Montserrat, A. (2010) Estudio sobre la percepción de los meseros en respuesta a las actitudes, buenas o malas, de los clientes en los restaurantes independientes de especialidad, y de servicio completo, ubicados en la avenida Juárez de la Zona Esmeralda en la ciudad de Puebla. Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominguez_b_a/capitulo2.pdf
- E-commerce en Perú: El 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphones en 2018. Peru Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-el-76-de-las-transacciones-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>
- EDALNU (2019) Grupos de Alimento. Recuperado de <https://gastronomiaycia.republica.com/2009/01/17/grupos-de-alimentos/>
- El marco metodológico de la tesis ¿Cómo elaborarlo? Normas APA. Recuperado de: <http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/>
- Escuela Cántabra de Salud (2015) Conductas saludables. Recuperado de <http://www.escuelacantabradesalud.es/conductas-saludables>
- EY sobre el futuro de los alimentos. FoodNavigator. Recuperado de <https://www.foodnavigator.com/Article/2020/01/24/EY-on-the-future-of-food-Tech-innovation-to-deliver-healthy-sustainable-and-personalised-products>
- FAO (s.f.) Glosario de términos. Recuperado de <http://www.fao.org/3/am401s/am401s07.pdf>
- Gómez Arqués, MA. (2005). Operativización de los estilos de vida mediante la distribución del tiempo en personas mayores a 50 años. Universidad de Granada, Granada, España.
- González Rivas, M. (2004) Estudio de Hábitos Alimenticios en los Estudiantes de la Universidad de las Américas, Puebla. México. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/gonzalez_r_m/capitulo2.pdf
- Health Behaviour in School-aged Children (2002) Estilos de vida y Promoción de la Salud. Recuperado de <http://grupo.us.es/estudiohbsc/images/pdf/formacion/tema2.pdf>
- INS, (2019). Cerca del 70% de peruanos padecen de obesidad y sobrepeso. Recuperado de: <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>
- Ipsos (2017) Perfiles socioeconómicos de Lima. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf

- Johansen, Oscar. (1993). Introducción a la teoría general de sistemas D.F., México: U Musa.
- Kantar Worldpanel (2019) Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>
- La Organización Mundial de la Salud (1986) Recuperado de
- Mercado de apps móviles llegará a S/ 50 millones este año. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168-noticia/?ref=gesr>
- Miraflores y Surco son los distritos con más locales de fast food en Lima. Peru Retail. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/miraflores-surco-distritos-mas-locales-fast-food-lima/>
- Moscoso, Luisa. Díaz, Luz (2018) Adopción de comportamientos saludables en la niñez: análisis del concepto. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v18n2/1657-5997-aqui-18-02-00171.pdf>
- Nielsen (2016) Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes Recuperado de: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- Nielsen, (2019). 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/>
- Nielsen, (2019). El 49% de peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- Nieves, (2018). Guía de google analytics para posicionamiento SEO. Recuperado de <https://www.postedin.com/blog/guia-de-google-analytics-para-posicionamiento-seo/>
- Organización Mundial de la Salud (2018) Alimentación sana. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Perú: Cada vez más amas de casa utilizan aplicativos delivery. Peru Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-amas-casa-aplicativos-delivery/>
- Portal de Confiep, (2019). Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/noticias/actualidad/comercio-electronico-para-2019/>
- Portal del turismo (2018) Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/vacio-legal-impide-regular-intermediacion-de-plataformas-digitales-como-airbnb-especial/>
- Quintana, (2018). Que es SEO en marketing digital. Recuperado de: <https://www.inboundemotion.com/blog/qu%C3%A9-es-el-seo-en-marketing-digital>

- Raffino, María Estela (2019) Investigación científica. Recuperado de <https://concepto.de/investigacion-cientifica/>.
- Ross, Westerfield, Jaffe, (2012). Finanzas Corporativas, 9ª edición
- Ruiz, (2020) .Las 4 fases del proceso de diseño web adaptativo o responsive design .Recuperado de: <https://www.lomejordewp.com/fases-proceso-diseno-web-adaptativo-responsive-design/>
- Safont (2018) ¿Qué son los nutrientes esenciales y por qué son necesarios? Recuperado de https://www.alimente.elconfidencial.com/nutricion/2018-02-27/nutrientes-esenciales-nutricion-salud_1522543/
- SEANA, (2015) Recuperado de: <https://www.freeletics.com/es/blog/posts/beneficios-de-comer-sano/>
- Semana Económica (2018) Recuperado de: <https://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/357145-economias-colaborativas-legislacion-costosa-y-poco-efectiva/>
- Sociedad mexicana de nutrición y endocrinología (s.f.) Tipos de dieta. Recuperado de Técnicas de grupos focales. Alicia Hamui-Sutton, Margarita Varela-Ruiz. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>
- Técnicas de Metodología de investigación. Marta Pulido Polo .Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- UDELAP (2004) Estudio de Hábitos Alimenticios en los Estudiantes de la Universidad de las Américas, Puebla.
- Uno de cada tres peruanos no se fía de las aplicaciones bancarias. Diario la república. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2019/06/27/uno-de-cada-tres-peruanos-no-se-fia-de-las-aplicaciones-bancarias/>
- Uriarte Domínguez, S. (2008) Alimentación equilibrada, hábitos saludables y ejercicio físico Recuperado de: http://www.portalfitness.com/1967_los-habitos-alimentarios.aspx
- Vida activa (2014). Recuperado de <http://www.vidaactiva.info/asesoria-nutricional>
- Vida Saludable. Datum (2019). Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2019%20Vida%20Saludable%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf
- Zamora, E. (2017). Sin estas influencias, la gastronomía peruana no sería lo que es. Recuperado de <https://matadornetwork.com/es/influencias-gastronomia-peruana/>